

Collection C2ID

Claude L. TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome I Méthodes et conditions

CLT Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Claude L. TAIBI

CIID

Capital immatériel/ Investissement/ Développement

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE

DEMOTIVANTE?

Plaidoyer pour une entreprise motivante

CLT Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

ISBN : 978-2-9539051-0-6

EAN : 9782953905106

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

CLT Editeur

Veillez adresser vos commandes à

www.a-ciid@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.

SOMMAIRE

TOME 1

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

METHODES ET CONDITIONS

Plaidoyer pour une entreprise motivante

AVERTISSEMENT.....	1141
INTRODUCTION	1414
L'enjeu.....	1414
Le projet de cette publication.....	1515
Objets sommaires de la participation et de la motivation.....	1717
Ecueils sociaux à la participation.....	2020
CONSTATS.....	2424
De quelques constats.....	2424
De constats historiques et culturels.....	2424
Constats généraux.....	2626
Constats structurels.....	3333
Constats sociaux.....	3535
Des conséquences de ces constats.....	3636
D'une analyse malveillante de ces constats.....	3636
Vers une esquisse des conditions de la motivation.....	3838
De quelques constats culturels.....	4040
De quelques constats techniques.....	4141
Révision des schémas autoritaires.....	4242
PREALABLES	4444
Préalables à une méthode de motivation.....	4545
METHODOLOGIE	5252
Création d'une motivation ex-nihilo.....	5252
Une motivation gagnée sur les friches de la démotivation.....	5353
Limites de cette stratégie de participation.....	5959
CONDITIONS	6666
Conditions générales.....	6666
Conditions techniques.....	6868
Conditions relatives au travail.....	7070
L'entreprise, lieu de vie.....	7272
Conditions relatives à la formation.....	7474
Conditions technologiques.....	7575
Conditions culturelles.....	7575
L'entreprise, un univers socialement balisé.....	7676
Préalables sociologiques.....	7676
Les conséquences culturelles de ces préalables.....	7777
Conditions relatives à la communication.....	7878
Conditions socio-économiques.....	7878
Conditions psychologiques.....	8080
Conditions de stratégie.....	8484
Conditions de choix d'unité.....	8585
Conditions humaines.....	8787
Conditions de temps.....	8787
Conditions de choix des personnes.....	8888
Conditions de cohérence.....	8989
Conditions relatives aux accords négociés.....	8989
Conditions financières.....	9191
Conditions liées à l'employeur.....	9292
Conditions relatives à l'entreprise.....	9898
REGLES DU DONNANT-DONNANT	100100

L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant	<u>103</u> 103
Autres généralités	<u>103</u> 103
Contenu de la négociation	<u>106</u> 106
Donnant-donnant immatériel	<u>110</u> 110
Donnant-donnant matériel	<u>111</u> 111
Un donnant-donnant financier	<u>111</u> 111
Donnant-donnant relatif au travail	<u>113</u> 113
Donnant-donnant éthique	<u>117</u> 117
Donnant-donnant du respect droit	<u>119</u> 119
Le donnant-donnant socio-psychologique	<u>120</u> 120
CONCLUSION	<u>124</u> 124
Bibliographie	<u>126</u> 126
4 eme de couverture	<u>158</u> 137

Sommaire plus détaillé

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

L'enjeu

Le projet de cette publication

Objets sommaires de la participation et de la motivation

Ecueils sociaux à la participation

CONSTATS

De quelques constats

Constats historiques et culturels

Constats généraux

L'entreprise, une réunion d'hommes à projets différents...

...mais assortis d' (de possibles) objectifs communs...

...conséquence: nécessité d'un compromis à trouver...

...dans un cadre respectueux des différences...

... et des hommes...

De la bonne intuition des entreprises les plus innovatrices

Une friche déjà modélisée

Constats structurels

Constats sociaux

Des conséquences de ces constats

D'une analyse malveillante de ces constats

Vers une esquisse des conditions de la motivation

De quelques constats culturels

De quelques constats techniques

Révision des schémas autoritaires

PREALABLES

Préalables à une méthode de motivation

La motivation appartient en dernier ressort aux personnes à motiver

Pas de meilleurs initiateurs que les personnes à motiver

Pas de motivation sans individus à même de la recevoir

Préalables méthodologiques

Mesures de la (dé) motivation

Des conditions à établir

Evaluation des mesures prises en faveur de la motivation

Préalables fonctionnels

Maintenir la motivation des plus motivés

Enrayer, lever la démotivation des moins motivés

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

METHODOLOGIE

Création d'une motivation ex-nihilo

Motivation gagnée sur les friches de la démotivation

Conditions humaines

Situations acquises

Limites de cette stratégie de participation

Limites financières

Limites sociologiques

Limites sociales

Limites psychologiques

Limites organisationnelles

Limites intellectuelles

Gestion dynamique

CONDITIONS

Conditions générales

Conditions techniques

Conditions relatives au travail

L'entreprise, lieu de vie

Conditions relatives à la formation

Conditions technologiques

Conditions culturelles

Des limites de l'importation de modèles étrangers

L'entreprise, un univers socialement balisé

Préalables sociologiques

Conséquences culturelles de ces préalables

Conditions relatives à la communication

Conditions socio-économiques

Conditions psychologiques

Conditions de stratégie

Conditions de choix d'unité

Un choix à méditer

L'unité choisie: un choix psychologique autant que stratégique

Conditions humaines

Conditions de temps

Conditions de choix des personnes

Conditions de cohérence

Conditions relatives aux accords négociés

Conditions financières

Conditions liées à l'employeur

Conditions relatives à l'entreprise

Règles du donnant-donnant

Préalables généraux quant aux contractants

Préalables spécifiques quant à l'employeur

Préalables spécifiques quant aux salariés

L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant

Autres généralités

La forme comme productrice d'image

La forme productrice de fond

La forme comme condition du donnant-donnant

Contenu de la négociation

La nature du fonds

Une adaptation nécessaire du donnant-donnant

Les ferments positifs d'une situation économique difficile

Donnant-donnant immatériel

Donnant-donnant matériel

Un donnant-donnant financier

Donnant-donnant relatif au travail

Précautions

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Une démarche unilatérale de l'entreprise
Un donnant-donnant psychologiquement connoté...
... et aux multiples formes
Un contrat plein d'écueils
Écueils culturels

Donnant-donnant éthique

Donnant-donnant du respect droit

Donnant-donnant socio-psychologique

Donnant-donnant social

Donnant-donnant psychologique

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

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.

AVERTISSEMENT

Ce livre est un outil. Son usage est à la seule initiative des managers et de tout responsable d'hommes en milieu de travail. Son utilité dépend des applications qui seraient éventuellement faites des idées, des propositions ou des observations avancées. Celles-ci ne sauraient trouver de meilleures applications que par les encadrants, mais cette étude peut être lue (espérons le avec profit) par tout un chacun curieux de la gestion des hommes qui n'est pas un sujet strictement réservé aux cadres.

Les propositions faites sont à retenir ou à écarter en fonction de l'environnement présent et qui ne peuvent être appréciées par les acteurs locaux. Elles ne sauraient, pour cette raison, avoir valeur de recettes ou d'application immédiate. Elles ne sauraient se passer d'une analyse - fut-elle - de la composition sociologique, du passé immédiat ou plus lointain de l'entreprise comme de ses modes d'organisation ou plus généralement de gestion. Raison pour laquelle ce livre est une proposition à raisonner par chacun de ses lecteurs. A eux de prendre, de délaisser, de faire les choix qui s'imposent ou qui semblent les plus pertinents. L'auteur ne commande rien, il soumet.

Le tome I se propose de livrer un canevas autant de réflexion que d'action. L'action ne saurait se dispenser de la réflexion même si pour beaucoup elle passe pour une perte de temps alors qu'elle est à considérer comme un investissement indispensable.

Les différents tomes s'attachent à rendre compte des différents aspects de la gestion des hommes et d'une façon plus générale de la gestion d'entreprise. Leur objet est là encore de nourrir l'action qu'après un temps de réflexion. Régis sous le mode - parfois - interrogatif, les chapitres offerts ne font que soumettre des outils à la sagacité des praticiens, bons connaisseurs de l'entreprise. Cette recherche ne saurait trouver en eux de meilleurs exploitants de ce qui est soumis.

Cependant, cette publication se veut aussi un outil

- pour promouvoir
 - * une réémergence de savoirs oubliés,
 - * leur approfondissement,
- pour provoquer une anticipation des questions.

C'est à dire mieux prévoir pour mieux gérer le travail et dont il semble encore faire notre futur.

En soumettant, cette publication ne portera toutefois que les espoirs que tout lecteur saura lui accorder. Si certains propos peuvent agacer, ceux-ci n'ont que le souci

- d'écorner une pratique souvent usée par le temps, déformée par les slogans et les pensées courtes,
- de rechercher à tirer un meilleur parti du progrès ou des évolutions sociales.

« Motiver », associer n'est pas une tâche impossible, mais il convient de l'inspirer donc de se donner les moyens d'être inspiré. Cette mission revient à l'entreprise et à ses représentants. Pour que la motivation ait lieu ne faut-il pas avant tout que l'entreprise

cesse d'être d'abord démotivante. Ne doit-elle pas lutter contre la morosité qui peut l'incliner à devenir démotivante par le seul effet de collaborateurs démotivés et par ses modes de travail et d'organisation pas assez adaptés. Il appartiendra à chacun d'éveiller en lui une réflexion pour faire avancer sa pensée et faire émerger de nouvelles propositions conciliables avec son environnement économique.

INTRODUCTION

L'entreprise peut-elle ne pas motiver pour satisfaire sa nécessité de durer? Peut-elle se soustraire à l'obligation de satisfaire ses actionnaires, et par voie de conséquence à l'amélioration de sa situation économique-financière mais aussi de répondre aux demandes sociales de ses collaborateurs?

La volonté de s'associer la participation des salariés a toujours été un souhait et parfois une recherche. Si hier, la contrainte a été de mise, celle-ci cède aujourd'hui la place à une autre plus feutrée mais tout aussi ressentie. Les mœurs ont changé mais la demande est restée la même. Cette pression est d'autant plus facile à exercer que le travail tend à se raréfier.

Cependant, pour feutrée qu'elle soit, la contrainte ne va pas sans résistances qu'il convient de négocier.

Pour tisser et cristalliser les projets de motivation, l'entreprise peut-elle ignorer les quelques constats simples tels ceux, énoncés ci-dessus? N'a-t-elle pas aussi cette nécessité de construire cette motivation autour de sa propre culture et des valeurs partagées par ses salariés et de notre société? C'est à dire de conduire ce projet de motivation autour du bon sens, caractéristique assez bien partagée et en tout cas immédiatement reconnue de tous.

L'enjeu

Etre performant sur chaque projet,
rentabiliser au mieux chaque investissement,
optimiser toutes les technologies introduites,
développer les ressources des investissements antérieurs avant de les renouveler,
telles sont quelques unes des contraintes pesant quotidiennement sur la vie des entreprises.

Ces contraintes figurent comme des obligations que chacun connaît et reconnaît. Cependant, la stratégie pour y répondre continue de poser problème. Les uns préconisant l'investissement technologique massif, sans autre implication, les autres soutenant que l'investissement ne peut être produit efficacement sans participation sociale. Cependant, l'une ou l'autre de ces stratégies ne semble difficilement pouvoir aller sans contreparties.

Ces dernières s'ajoutent ainsi aux contraintes émises par les individus tant collectivement qu'individuellement, exprimées sous la forme

- de contreparties financières ou
- de contreparties plus diffuses (sociales, psychologiques, etc.).

En résumé, ces dispositions visent

- à motiver ceux qui le sont peu,
- à maintenir la motivation des autres, et
- à entretenir le niveau de motivation acquise.

L'ambition de la motivation ne peut guère avoir de plus grandes ambitions que ces trois niveaux. Pour s'assurer cet objet, l'employeur ne peut que s'imposer quelques règles telles celles d'une introspection pour mieux comprendre et mieux décider. Cette publication essaiera d'engager cette réflexion qui ne se voudra qu'active et contributive que d'autres sans quoi elle ne serait qu'un ouvrage de plus dans la marée déjà consacrée au sujet.

Le projet de cette publication

Cette recherche ne se veut pas un mémento de bons conseils, agrémenté de recettes aussi recherchées qu'impossibles à mettre en œuvre. Elle ne se veut qu'un outil

- d'aide au diagnostic,
- d'aide à la réflexion,
- d'aide à la décision.

Il est laissé à tout un chacun le choix d'ajuster les propositions énoncées à sa réalité et donc un vaste projet mais largement tempéré. En effet, il semble d'évidence qu'il ne saurait y avoir de recettes standardisées à une multitude de situations, certes souvent comparables mais jamais identiques. La variété des situations ne permet pas un tel projet. Ce constat dresse ainsi les contours d'une telle étude dont les frontières sont évidemment celles que lui dessinera son lecteur.

Cette étude a par ailleurs pour objet de présenter quelques conditions pour réussir le pari soumis aux entreprises.

Il appartiendra à chacun

- de retenir ou non les propositions formulées,
- de les discuter pour les refuser éventuellement, ou
- de se les approprier en les adaptant.

Il appartiendra à chacun

- de réviser ou non la pertinence de ses conditions,
- de revoir leur adéquation dans le contexte rencontré,
- d'apprécier les conditions établies au regard des ambitions affichées.

Cette publication souhaite apporter

- un support d'une réflexion,
- un sens de l'observation que ne permet pas l'action quotidienne ou qui est refusée inconsciemment,
- une modeste contribution par des esquisses de réponses qui ne seront
 - * ni immédiates,
 - * ni certaines de déboucher sur une réponse,
 - * ni forcément opportunes au regard du contexte de l'entreprise,

mais qui auront au moins le mérite d'avoir été posées pour être traitées ou repoussées.

Elle ambitionne aider à l'élaboration de réponses

- * qui ne manqueront pas d'être spécifiques
- * qui seront les plus appropriées au regard de l'histoire, de la population de l'entreprise,

que l'entreprise ne mettrait en œuvre qu'après les avoir avalisées, avec la volonté de les introduire.

Si cette recherche affiche de modestes ambitions, elle entend se différencier de la littérature relative à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en soumettant davantage d'interrogations que de propositions (elle ne fait en cela que compléter le logiciel d'e-learning –formation en accès direct et susceptible d'être pris en charge dans le cadre de la formation continue) qui l'a initiée et auquel nous renvoyons (cf. notre futur site www.a-ciid.fr). Toutefois, convient-il de reconnaître à cette production, d'avoir produit une sémantique aujourd'hui largement diffusée, mais dont les contenus restent mal compris par les salariés et parfois par les Gestionnaires des Ressources Humaines eux-mêmes.

Une des intentions de cette recherche sera aussi:

- de rappeler que l'entreprise est une communauté sociale dans laquelle l'homme est une composante essentielle qui est à valoriser,
- de restaurer un dialogue sensiblement affecté par l'économie,
- d'inviter le gestionnaire
 - * à consulter des tableaux de bord exempts de données sociales,
 - * à élargir le champ de ses perspectives.

Cette étude tentera de soumettre aux dirigeants d'entreprise,

- des éclairages différents via
 - * le jalonnement de sentiers peu empruntés,
 - * le retournement de fondements trop souvent usités,
- une série d'interrogations destinées
 - * à faire gagner de temps (puisque formulées),
 - * à impulser la gestation d'une réflexion plus globalisante moins segmentée ou fractionnée.

De ce fait, toutes les propositions soumises ne sont que des suggestions. Il est laissé au lecteur la seule responsabilité

- d'impulser une volonté de changement dans la conduite de ses affaires,
- de traduire en actes les réflexions, nées des quelques interrogations proposées dans cette publication (ou plus encore dans le logiciel d'e-learning composé de plusieurs centaines d'items).

Cette étude serait enfin bien incomplète si elle n'entrevoyait pas la Gestion des Ressources Humaines et son action en matière de motivation

- sans énoncer l'établissement de mesures d'accompagnement ni
- sans présenter les limites et les conditions de son application

raisons pour lesquelles tous les ouvrages de la collection reprennent tous la même structure.

Aussi, ces quelques intentions impliquent-elles quelques préalables parmi lesquels

- le recensement des thèmes d'une campagne de motivation,
- l'analyse de ses buts,
- le catalogue des raisons tant générales que spécifiques de ces buts,
- le recensement des personnels
 - * pour mieux les cerner,
 - * pour les comprendre,

* pour mieux répondre à leur spécificité,
afin de parvenir à une meilleure association des éléments introduits.

Cette volonté explique le sous titre intérieur de la présente publication. Ce plaidoyer en faveur d'une entreprise motivante ne saurait se passer de l'ambition de poser des repères, de jalonner à travers des interrogations, de proposer et d'offrir ainsi le cadre et les moyens d'une réflexion de sa Gestion des Ressources Humaines pour la transformer au besoin.

Un cheminement pas à pas est proposé. C'est une proposition de méthodologie pour inciter

- à transformer,
 - à articuler la motivation autour de points ressentis comme capitaux par les collaborateurs,
 - à entretenir la motivation existante,
- tout en relatant les limites susceptibles d'encadrer cette méthodologie.

Pour étayer la méthodologie choisie, ce tome 1 brossera

- quelques constats sociaux et historiques,
 - les difficultés et les limites
 - * structurelles,
 - * culturelles ou
 - * sociales, etc.
- à l'établissement de cette intention,
- une méthodologie de cette motivation,
 - quelques conditions possibles de celle ci.

Le second tome s'attachera à réfléchir aux dispositions susceptibles de participer à créer cette motivation, via les grandes fonctions de l'entreprise. Ainsi seront approchés

- les relations humaines à travers
 - * la gestion des relations humaines,
 - * la gestion des relations sociales;
- les aspects du travail à travers
 - * les conditions de travail,
 - * le temps de travail,
 - * l'organisation du travail.

Les tomes suivants traiteront de

- de la formation
 - de la communication,
 - des aspects associés aux rémunérations,
 - la gestion du pouvoir et des relations sociales
- assortis pour chacun des thèmes et des limites qui lui sont propres.

Chacun éclairant la recherche du thème par un angle, mais chacun contribuant à des invitations partagées. Chaque publication renverra aux autres.

Objets sommaires de la participation et de la motivation

La motivation figure au registre de toute gestion d'entreprise, parfois à marche forcée. Toutefois, derrière ce consensus unanime ou presque, les méthodes adoptées semblent fort diverses. Exception faite des moyens, les finalités affichées s'inscrivent comme des nécessités managériales au nom de la survie. La liste présentée ci dessous n'a aucun caractère d'exhaustivité. Elle n'aura que pour intention de rappeler quelques objectifs pour certains parfois malencontreusement oubliés.

La participation et la motivation ont pour principaux objectifs des visées économiques telles

- accroître la productivité,
- améliorer la qualité des produits,
- encourager les innovations technologiques,
- améliorer une fiabilité des produits,
- rechercher, forger ou conforter une image commerciale (sociétés de services)...

Pour soutenir les objectifs précédents, la participation et la motivation s'attachent tout autant à vouloir

- éradiquer les retours en ateliers,
- réduire le nombre de réclamations clients,
- diminuer des incidents de fabrication (défauts et imperfections des produits ou des services).

Objectifs complétés par le fait que la participation et la motivation veillent à

- la diminution des coûts de production,
- l'amélioration de l'assise financière de l'entreprise,
- l'adhésion des collaborateurs à son schéma économique,
- la correction constante son image commerciale.

Toutefois, pour atteindre l'ensemble des buts énoncés, la participation et la motivation peuvent-elles ignorer d'assurer des objectifs tels que

- l'amélioration des relations sociales et humaines régnant dans l'entreprise, pour créer une atmosphère de travail plus agréable,
- l'instauration d'un climat réduisant les multiples conflits interpersonnels et souvent stériles?

Ne revient-il pas alors pour l'obtention de ces buts d'assurer des buts tels que

- la réduction de l'absentéisme,
- l'éviction de tout présentéisme contemplatif,
- l'effacement de toutes les inerties,
- l'élimination de toutes les négligences?

La recherche des dits objectifs ne commandent-ils pas de s'employer à éradiquer

- les fuites (sociales) de toute nature faute d'épanouissement,
- un désenchantement produit, par des licenciements indispensables ou une situation économique difficile?

La participation et la motivation peuvent-elles également ignorer

- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la réduction des délais de production,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- l'amenuisement des retards,
- la consécration d'un juste à temps?

La motivation peut-elle se détourner

- d'une plus grande responsabilisation des acteurs, voire
- d'une autonomie de décision,
- d'une créativité plus conséquente, susceptible d'aboutir à des brevets d'invention, à des innovations et avancées technologiques,
- d'une élimination des emplois improductifs au profit d'emplois productifs?

La motivation peut-elle négliger

- de transformer l'être passif en un acteur,
- de faire de l'acteur un auteur responsable,
- de rendre l'auteur responsable et autonome,
- de faire de l'exécutant un décideur?

C'est à dire promouvoir des collaborateurs, à même de tenir un raisonnement semblable à celui qu'aurait tenu n'importe quel cadre.

C'est à dire induire une gestion à même de produire des collaborateurs doués d'une raison, que les modèles taylorien et fordien avaient exclus et leur ont dénié.

C'est à dire forger une gestion où la surveillance puisse céder le pas, sans toutefois être exclue, à la responsabilisation et à l'autocontrôle.

C'est à dire impulser une gestion transformée dans laquelle l'énergie de tous est valorisée, productive plutôt que dispersée, gâchée en tâches improductives (de surveillance des hommes, de travaux inutiles, etc.)?

C'est à dire insuffler une gestion dans laquelle est recherchée l'adhésion et l'implication de tous.

C'est à dire animer une gestion à même de prendre en compte les particularités en les reconnaissant et les canalisant.

C'est à dire conduire une gestion capable de recevoir et de développer des capacités d'adaptation permanentes et rapides.

C'est à dire transformer la discipline imposée par une discipline auto-générée.

En somme, la motivation instituée par l'entreprise peut-elle avoir pour autres objectifs élémentaires

- d'endiguer des attitudes manifestant des signes de démotivation,
- de prévenir ces attitudes,
- et de nourrir des objectifs communs sinon mobilisateurs?

Cependant, cette intention peut-elle se départir

- de quelques spécificités parcourant l'entreprise,
- de quelques constats,
- de quelques constantes

des lieux de travail?

Certes, ces objectifs sont attendus, recherchés, convoités par tout chef d'entreprise, mais introduire ces buts est déjà une gageure car restant soumis à de difficiles contraintes.

Celle-ci n'est-elle pas freinée, contrariée au moins partiellement

- par un déficit d'écoute,
- par une inexploitation des données engrangées ici ou là?

Ne peut-on penser que ces objectifs puissent être freinés

- par un défaut d'analyse des raisons de leurs défaillances,
- par une absence de questionnement,
- par le bouleversement d'un fonctionnement en vigueur aussi difficile à entrevoir qu'à imaginer de l'introduire ?

Ou que ces intentions ne soient contrariées

- par un manque de méthodologie,
- par les limites des connaissances et à la connaissance de ses limites, voire
- par une timidité de propositions, consécutives aux éléments précédents?

Ne peut-on envisager que ces possibles constats n'achoppent que sur des écueils sociaux aussi présents qu'apparemment indépassables ?

S'il convenait d'exposer, tant soit peu, les buts que la motivation est en droit de s'assigner, ne conviendrait-il pas de commencer d'abord par s'interroger sur la nécessité de cette motivation, sur ses fondements?

Ne peut-on pour filer la question et s'interroger sur son caractère dit indispensable, impératif? Ces questions apparemment anachroniques, le sont-elles autant qu'elles le paraissent?

Serait-il exclu en effet d'envisager que la motivation préexiste dans tout rapport de travail? Est-il dès lors bien utile de motiver tous les salariés et notamment les plus motivés? Ne gagnerait-elle pas à ne motiver que les plus démotivés, notamment en recherchant d'abord les raisons de leur démotivation et à remédier à cet état autant que faire se peut et par voie de conséquence à l'entretenir de façon permanente?

Ne pourrait-on penser de la même manière, que la motivation s'émousse plus qu'elle ne disparaît? A supposer cette hypothèse vraie, ne serait-on pas en droit de penser

- que la motivation est entamée par l'entreprise, plus qu'elle n'est retirée du fait du salarié,
- que la motivation s'entame
 - * par ce qui est donné de vivre, de supporter,
 - * par le manque de communication en général,
 - * par la brutalité des ordres,
 - * par l'incohérence apparente ou constatée des travaux à mener ou conduits?

En somme, des éléments retirés à un environnement autant que par des éléments de fait. Voilà une bien drôle situation !

Ne conviendrait-il pas pour être plus radical de s'interroger

- sur ce qui fait disparaître,
- sur ce qui éteint,
- sur ce qui sape

la bonne volonté de tout embauché?

En bref, l'entreprise ne devrait-elle pas s'interroger tant sur les causes des maux qui la ronge que sur les effets qu'elle constate et regrette? Mais peut-elle comme tout un chacun s'adonner à cette introspection bien difficile à produire ?

Ecueils sociaux à la participation

La participation peut-elle se décréter? Le penser conduit à une impasse. Il ne semble y avoir alors d'autres choix que celui de vouloir l'impulser en tenant compte de considérations relevant des interlocuteurs. L'intention est louable, mais elle se heurte immanquablement à la difficulté de concrétiser la participation. On ne saurait non plus omettre la logique d'affrontements que sont les rapports humains et socioprofessionnels en particulier. Si certains tiennent à des raisons idéologiques, d'autres le sont pour des raisons psychologiques qu'il conviendrait de guérir ou de remplacer par des intentions de synergie et non d'opposition. Il faut apprendre à remplacer une culture de lutte et d'accaparement par une logique moins compétitive et plus collective.

En somme, la participation est-elle possible alors

- que des considérations sociales (organisation interne, gestion des conflits, absence de volonté, etc.) ne l'encouragent guère?
- que les rapports sociaux, ne s'y prêtent pas ?
- que la gestion du présent (double discours, discrédit, etc.) la favorise peu ou pas du tout?

Peut-elle s'entrevoir alors

- qu'aucune tradition sociale et culturelle n'ait aménagée réellement celle-ci,
- que la consultation et la concertation ne sont pas inscrites dans les règles de l'entreprise?

Est-elle envisageable alors

- que l'habitude des seuls rapports de force l'a souvent emporté sur toute autre logique qu'aurait pu avoir l'histoire de l'entreprise
- qu'une logique est entretenue alors qu'elle apparaît contre nature et contre productive ou que son coût est trop lourd pour la laisser perdurer ?

Est-il permis de considérer sereinement la participation alors que celle-ci n'a été encouragée

- * ni par une coutume sociale,
- * ni par un effort de concertation entretenu,
- * ni par une expression reconnue,
- * etc.?

De même, est-il permis de l'entrevoir sereinement

- * alors que des clivages sociaux sont naturellement entretenus par les intéressés eux-mêmes parfois, ou
- * que la nature des comportements sociaux imposés dans l'entreprise n'augurent pas à son instauration?

Cette même participation n'est-elle pas, par ailleurs, freinée par le cloisonnement des travaux qui ont mis à mal les collaborations anciennement acquises?

La participation peut-elle s'entrevoir, alors que les valeurs culturelles de chacune des catégories professionnelles ne sont pas mises en valeur, voire délaissées? Tous ces éléments ont des effets délétères sur la pensée des salariés qui ne peuvent que s'en sentir frustrés et dont l'entreprise ne peut que pâtir de cette inexploitation.

Il semble possible d'avancer que l'entreprise a seulement favorisé des formes matérielles traditionnelles de recherche de participation via

- * la distribution de motivations financières,

* l'essaimage d'éléments de différenciation sociale

- en négligeant, ainsi, une part d'imagination,
- en confinant l'expression, à des limites encore timides ou des préjugés,
- en limitant les salariés à des rôles d'acteurs plutôt que d'auteurs,
- en favorisant l'immobilité sociale...

Il paraît permis de croire que ces oublis affectent la participation de façon sensible.

La participation semble aussi mise à mal par les privilèges accordés à certaines catégories de personnels, phénomène mal perçu des autres salariés.

Des dispositions structurelles participent à enrayer la participation des salariés. Ils tiennent à l'organisation du travail. Pour illustration, si l'outil informatique individualise de fait le travail, limitant presque naturellement la communication et la collaboration, chacun faisant sans que le partage soit la règle. Il semblerait utile de se pencher sur certaines réalisations collectives conduites sur le « net » fonctionnant avec et du fait des contributions. Il serait intéressant de s'interroger si de telles initiatives ne peuvent être transposées dans le monde du travail. Par exemple, mettre à la disposition de tous un travail de synthèse susceptible d'être repris par d'éventuels utilisateurs qui pourraient les reprendre partiellement gagnant une énergie et un temps précieux. Apprendre à travailler plus collectivement semble des terrains encore à conquérir.

Il est donné par ailleurs à l'outil informatique des applications indéniablement utiles pour la gestion du travail mais dont le penchant pour la surveillance peut être aussi mal ressenti. Avoir remplacé le contremaître dans un bureau vitré suspendu au dessus des ateliers par une récupération des données sur les postes de travail revient au même. Si les applications informatiques permettent diverses applications, il faut aussi convenir de n'en utiliser que le meilleur et non ce qui a valu des conflits sans fin.

L'oublier serait revenir sur des accords ou à des temps considérés révolus par les salariés. Vouloir réinstaurer des pratiques anciennes ne peut que raviver des conditions d'homme rejetées.

Ces quelques éléments illustrant les difficultés rencontrées à introduire la motivation, sous tendent quelques constats.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONSTATS

De quelques constats

Il paraît difficile de concevoir que le travail puisse être réalisé dans de bonnes conditions sans que les écueils évoqués ne soient levés tout comme il semble difficile de se désintéresser de la santé des salariés sans qu'à terme cette question ne soit retournée. Le travail se parcellise du fait notamment de la recherche de valeur ajoutée réclamée dans chaque produit et qui ne peut qu'être introduite que par un niveau de compétence élevé. Il était permis de penser que la parcellisation devait aussi pouvoir rapprocher. Il faut à un moment assembler, incorporer le travail de tous.

Donc l'apparence de l'individualisation du travail n'est souvent qu'une apparence, cependant elle est effective pour les personnels d'exécution ou de fabrication. Une telle situation ne peut que donner lieu à un enrichissement pour certains mais aussi une part de stress et pour beaucoup d'autres un appauvrissement mal vécu. Éviter la monotonie, la répétition et l'ennui peut aussi être un enjeu tout comme l'énergie des hommes forcément finie et qui est donc à employer là où elle a à être.

Le travail est donc écartelé. S'attacher à le rendre aussi attractif que possible pour les salariés concepteur que pour les salariés en bout de chaîne devient un impératif.

La participation ne peut qu'être massivement préconisée pour contenir l'augmentation sensible d'une forme de déresponsabilisation introduite par les nouvelles méthodes de travail. Les conséquences générées par l'introduction de nouvelles formes de travail ne peuvent que devoir être circonscrites faute de perdre une bonne partie de l'avantage qu'elles sont censées produire du fait de la désimplication qu'elles peuvent générer.

On peut légitimement avancer que les nouvelles formes de travail et les organisations qui les accompagnent tendent à déliter un tissu relationnel important de l'homme au travail ou non ; il devient indispensable de rechercher à minimiser les effets contraires

- pour incliner tous les détenteurs de savoirs à coopérer,
- pour réduire leur tentation
 - * à réduire leurs échanges,
 - * à accaparer du pouvoir,
 - * à préserver leurs prérogatives.

De constats historiques et culturels

Si l'entreprise est par nature un lieu de production et donc de travail, il serait vain de n'y voir qu'un lieu de production stricto sensu. Et plus encore, un lieu sans histoire. L'entreprise est souvent, à elle seule, des histoires: une technique, doublée d'une autre sociale. Il est bien difficile de l'imaginer hors de ce contexte jalonné de rapports de force ou de tensions.

L'entreprise n'est pas et n'a jamais été ce qu'il est convenu d'appeler un modèle de consensualité et d'adhésion. Elle a été et reste un lieu où l'échange travail/salaire se monnaie le plus souvent avec âpreté.

A la sollicitation d'une participation, une contrepartie

- matérielle (financière, condition de travail, etc.),
- morale (valorisation),
- sociale (changement de statut, attribution d'une marque de distinction, etc.),
- immatérielle (formation, etc.)

est toujours soumise.

Ces quelques exemples illustrent les formes négociables possibles de contreparties. Ces dernières sont dès lors autant de conditions. Culturellement, il ne saurait y avoir de participation sans conditions. Ces conditions ont le caractère d'une contrainte, mais aussi des formes sociales d'échange. Toutes les parties en sont conscientes.

Ces échanges entretiennent les liens sociaux et alimentent la relation conflictuelle employeurs / employés. Même si l'entreprise tend à devenir apparemment moins conflictuelle, l'histoire sociale proche et lointaine rappelle qu'elle reste un lieu de conflits pour le partage des produits du travail et de ses bénéfices. L'image d'un gâteau convoité reste une image très concrète. Cette histoire ne peut s'effacer. Elle continue de marquer les relations sociales peut être davantage individuellement que collectivement. Il serait (peut être) prématuré de penser que les conflits qui habitaient l'entreprise, soient définitivement éteints. Sans doute, se sont-ils seulement déplacés, transformés et indéniablement réduits du fait de la situation économique du moment se prêtant davantage à la modération qu'aux revendications radicales.

En conclure que les conflits du fait de leur diminution en nombre aient vécus alors que la situation au fond reste présente, serait une grossière erreur d'appréciation.

Le monde du travail a de fait été et reste traversé par des logiques que sous tendent deux discours divergents dont les acteurs s'accommodent de convergences occasionnelles. Aux espérances répondent des attentes. Aux satisfactions font écho des déceptions et des insatisfactions. Pas étonnant qu'un ressentiment reste perceptible aux acteurs. Bref, deux mondes autour d'un échange. Echange souvent perçu, au moins d'un côté, inégal. Rien d'étonnant si les rencontres sont peu nombreuses. Pas étonnant que ces deux mondes se côtoient plus qu'ils n'échangent réellement.

Il serait naïf de croire qu'un modèle totalement consensuel et plus encore "aconflictuel" puisse voir le jour quel que soit le lieu. Il reste, néanmoins, permis de croire à un modèle moins conflictuel, pour autant qu'une gestion des Hommes soit adaptée. Il reste intéressant et utile de réfléchir à un tel cadre. L'utopie présente souvent des aspects intéressants méritant d'être exploités. Faut-il alors de ne pas s'étonner de vouloir introduire cette donnée, alors que c'est son absence qui aurait de quoi étonner? S'il ne convient pas de trop rêver, il ne convient pas non plus de refuser d'exploiter les possibilités ouvertes par cette fonction cérébrale indispensable à la vie. Rien n'interdit d'imaginer un cadre social plus conforme avec son temps, voire l'anticipant. Il est assez étonnant que relater des changements en cours de réalisation puissent être perçus comme des chimères. L'observation de constats passe parfois pour des rêves ce qu'ils ne sont pas, mais des réalités en devenir. Ce n'est pas jouer au devin que dire que le réenchancement de l'entreprise perdurerait *ad vitam aeternam*.

Entre les années 1980 et fin 1990, la France a réhabilité l'entreprise. La récession économique l'a consacrée plus encore. Les privatisations des années 1986-88 et les folles années de croissance boursière l'avaient déjà quelque peu favorisée. Cependant, il serait exagéré de penser que tous les salariés cultivent désormais un rapport dénué de

tout conflit avec leur entreprise. Si le nombre des conflits ouverts s'est réduit, à quelques exceptions, il n'a pas éteint la verve revendicative de beaucoup. Les grèves par procuration de 1995 ont été là pour le rappeler.

On ne saurait non plus oublier que cette réhabilitation s'est faite davantage par l'extérieur que par l'intérieur. Les salariés continuent

- de maugréer contre la routine, le travail répétitif,
- de dénoncer le manque d'autonomie,
- de décrier l'autoritarisme,
- de dénoncer une trop grande parcellisation du travail.

La recherche de motivation ne saurait alors occulter complètement ces thèmes historiques pour l'induire. Ces thèmes ne peuvent avoir disparu, les évolutions mentales se transforment relativement lentement pour laisser une place nette aussi rapidement.

L'entreprise peut-elle, d'ailleurs, ignorer complètement ces thèmes alors que ceux-ci restent porteurs d'un mouvement d'adhésion (fût-il éphémère) par simple éradication de leurs raisons ?

L'entreprise peut-elle se passer de ces éléments alors que les temps ne se prêtent pas

- à financer de mauvaises conditions de travail,
- à ignorer les sources de rapports sociaux imparfaits,
- à écarter toute imagination produite et offerte.

Par ces trois derniers facteurs, elle ne fait que perdre une part de son efficacité, de son image tout en altérant son atmosphère sociale. N'est pas Arletty qui veut pour reprendre au mot ce constat.

La croissance aidant, l'entreprise a toujours eu l'opportunité de négliger ces facettes familières des entreprises. Les réponses matérielles ont pour elles de vouloir traiter le mal le plus immédiat ; or il n'est pas garanti que le remplacement d'une technologie par une autre réduise le stress ou la contrainte.

Faut-il, pourtant, croire qu'un dialogue soit impossible? Faut-il penser qu'une participation soit exclue? Ou qu'établir un constat social soit impensable ?

Constats généraux

L'entreprise, une réunion d'hommes à projets différents...

L'entreprise nourrit un projet économique initié par un homme ou un petit groupe de personnes. Pour le concrétiser, elle en réunit d'autres sachant que les uns portent une intention, les autres apportent leurs compétences en se louant.

Les premiers aspirent à la réussite du projet, les seconds aussi pour la pérennité de leurs revenus. Les uns vivent une aventure, les seconds acceptent de collaborer /vivre un projet marchand. Il semble bien difficile de demander aux seconds d'avoir le même enthousiasme que les premiers. Les bénéfices attendus ne sont pas de même nature, les risques pris par les uns et les autres ne sont aussi pas semblables.

Si les fondateurs ont une stratégie simple et claire, il s'agit pour eux de maximiser le capital investi au mieux et au plus vite.

Celle de ses collaborateurs est bien plus complexe qui ne peut être simplement et définitivement arrêtée.

Les salariés contribuent à l'objectif économique arrêté par les initiateurs, mais y incluent aussi leur stratégie individuelle et collective car ils savent aussi que la réussite des premiers passent aussi par leurs contributions.

Cependant, ces différences ne sont pas les seules et, peut être, même pas les plus importantes. Si les premiers osent, cela s'explique pour partie qu'ils ont un capital culturel plus large que les seconds.

Cependant entrepreneurs et salariés finissent par partager le même désir de réussir car il en va de l'avenir immédiat des deux. Cette collaboration qui peut être par définition temporaire et différemment vécue. Ce sont deux situations différentes qui induisent des attitudes aussi différentes dans la motivation.

Si la stratégie collective n'est pas forcément divergente, elle n'en est pas ou peut ne pas être forcément convergente en tout point. En effet, force est de constater que les deux entités doivent coopérer car forcées de cohabiter. S'entendre, composer sont de rigueur. Il ne leur est peu offert d'opter pour une autre attitude. Cette contrainte est assortie de la liberté d'avoir à ne pas choisir. L'obligation devient, dès lors, un partenariat, au mieux bien compris, au pire obligatoirement partagé.

L'entreprise se révèle donc être un carrefour d'intérêts parfois convergents souvent divergents.

D'un point de vue général, il n'y a pas lieu de s'étonner de cet antagonisme. L'homme au travail n'est ni un philanthrope ni un altruiste. Sa relation est faite d'échanges. Mécontent, il exprimera ce sentiment par une indifférence, un détachement, voire de l'hostilité. Tout s'articule autour d'une relation elle-même articulée autour d'un compromis d'intérêts bien compris et partagés mais assortis d'options différentes.

..mais assortis d' (de possibles) objectifs communs...

La crise aidant, il n'est plus guère besoin de démonstration pour convenir que l'employeur a besoin de collaborateurs en phase avec ses objectifs. En période de difficultés économiques, la faculté des salariés de pouvoir se vendre ailleurs est bien plus hypothétique. Ceux-ci dans un rapport défavorable n'ont d'autres solutions que d'accepter les demandes qui leur sont faites. Si l'employeur peut toujours chercher à délocaliser sa production ailleurs, le salarié est en règle général attaché à une géographie plus restreinte (sa maison, sa ville, son pays).

Une situation économique difficile impose aux plus revendicatifs de taire leurs revendications les plus hardies et d'accepter les compromis proposés ou les options prises. Cette nécessité s'érige en loi, pour que soit pérennisée l'activité de l'entreprise et donc les emplois. Des objectifs communs se dessinent donc par obligation.

Comme tout un chacun, les salariés comprennent le sens de leurs intérêts autant individuels que collectifs. Il en va de même de tout employeur. Il ne saurait dès lors y avoir d'intérêts mal compris. Cette faculté laisse augurer une participation possible, si

tant est qu'un cadre est négocié. Ce contexte qui ne peut s'arrêter de façon standardisée ou définitive, est donc à concevoir dans chaque entreprise selon chaque contexte.

Une telle option exige un échange, un donnant-donnant dans lequel les deux parties doivent trouver le sentiment d'un profit partagé. La perception d'une perte par l'une des parties ne peut que rendre caduque la négociation. Celle-ci peut se construire autour

- d'engagements équilibrés,
- d'engagements suspendus à des conditions réciproques,
- une volonté démontrée de soutenir l'existence de projets communs.

Si l'initiative d'une participation est laissée à l'appréciation du responsable d'entreprise, et son accueil aux salariés, ne peut-on aussi présager un compromis en faveur d'une participation consentie possible. Pour simplifier encore davantage les positions des principaux acteurs, il serait excessif, voire erroné de penser que tout s'articule autour de l'échange travail/ salaire. En effet, si le second élément est resté constant dans sa nature, le travail s'est, par contre, sensiblement modifié, transformant de ce fait sa perception. Cette transformation appelle d'inévitables corrections que l'entreprise ne doit pas craindre de prendre en compte. Toute modification d'organisation du travail modifie sensiblement la perception du travail. Or, les changements sont de plus en plus courants même si un fond reste grossièrement identique. Il n'est pas interdit de faire de ces transformations, des points de négociation à avantages partagés.

Il n'en reste pas moins la construction et l'aménagement son organisation interne

- pour atténuer les antagonismes, voire les hostilités,
- pour instituer la participation,
- pour générer des compromis possibles.

...conséquence: nécessité d'un compromis à trouver...

Ces aménagements sont d'autant plus difficiles à trouver que la situation économique est dégradée. Toutefois, cette situation ne doit pas conduire à refuser toute initiative en ce sens. Il n'est pas certain qu'il n'y ait de meilleures périodes que d'autres. Le contexte ne doit pas forcément être une raison pour refuser toute négociation. Le pire des scénarii peut parfois se révéler parfaitement intéressant car il peut forcer à trouver des solutions plus qu'inattendues. C'est souvent dans l'adversité que les hommes font preuve d'une grande imagination, bousculant les contraintes d'un raisonnement connu.

Il semble parfois utile de rechercher frénétiquement une solution plutôt que de s'en voir imposée une. Céder à la tentation facile d'accepter la plus évidente des solutions ne contribue pas à faire le meilleur choix. Retenir cette option reviendrait à refuser de possibles formes de coopération ou de possibles compromis s'inscrivant dans la participation.

Laisser un sentiment de liberté de décision est toujours hautement apprécié. Les hommes n'apprécient jamais d'être acculés à des obligations. Les faire participer à la recherche de solutions ou de compromis revient à leur donner une part de libre exercice de leur participation ou non. Une honnête information, une juste appréciation des réalités sont en effet des conditions à même de produire des convergences de points de

vue et un sentiment de contraintes plus générales et à ce titre mieux comprises et acceptées.

Forcer le trait d'une situation économique difficile et profiter de celle-ci ne semble pas forcément une stratégie en soi pour les faire adhérer ; ce serait les tromper pour partie. Jouer cette partition n'est pas toujours très sain. Si le compromis peut parfois être forcé, cela ne doit l'être qu'exceptionnellement. La participation est souvent à ce prix ; les hommes attachent un grand crédit à leur libre arbitre même si l'usage qui en fait est assez terne ; le sentiment d'une liberté et d'une participation est important.

Il ne peut y avoir d'adhésion sans participation, les travailleurs restent souvent les meilleurs tenants des compromis. Ils le sont plus souvent que le laisseraient penser les apparences, soucieux qu'ils sont de situations équitables.

Ils restent sensibles à leurs différences et à leurs valeurs. Ils répugnent souvent à se voir imposer des dispositions qui ne peuvent que leur apparaître qu'injustes. Les compromis reposent sur des donnant-donnant eux-mêmes respectueux des signes et des principes culturels dans lesquels s'inscrivent ses personnels.

L'omission de ces grands principes a toutes les chances de conduire à des compromis précaires, insatisfaisants, laissant des situations en suspens

...dans un cadre respectueux des différences...

Réduire l'importance des salariés éteint une part du sens étymologique du mot "participation", qui ne peut s'entrevoir qu'assorti de la notion d'échanges et de contreparties.

Réduire la dimension du partenaire ne peut que l'affecter, et à terme l'éloigner plus ou moins durablement de l'association recherchée. L'entreprise tend souvent à privilégier un discours financier. Ce choix doit-il rester le seul ? Doit-il prévaloir sur les autres, en les négligeant, en les effaçant ?

Comme entité sociale, l'entreprise peut-elle négliger

- 1- de prendre acte des différences "naturelles" et historiques voire viscérales qui la sépare d'une partie de ses collaborateurs ?
- 2- de prendre en compte ces profondes divergences en les acceptant pour mieux en apprécier les hommes, sans jugement de valeur *a priori* ?

Une prise en considération de ces données devrait permettre de mieux appréhender une situation culturellement fort éloignée de celle des dirigeants et donc inciter à des formes de dialogue mieux adaptées.

Admettre une situation méconnue est souvent moins dangereux que d'ignorer ou refuser sa méconnaissance. Une bonne gestion intègre la donnée, une moins bonne l'exclut. Or, la gestion d'une entreprise ne consiste-t-elle pas à réaliser les appréciations les moins mauvaises ? Admettre la méconnaissance culturelle de ses collaborateurs tient donc d'une meilleure gestion ou tout au moins optimisée. La refuser ou l'ignorer tiendrait de l'erreur d'appréciation qui ne pourrait qu'avoir des répercussions sur la gestion.

S'accommoder des hommes est un choix qui paraîtra à beaucoup comme un moindre choix sinon un non-choix. Cependant, en est-il d'autres qui soient, en l'occurrence, meilleurs?

Accepter

- les ignorances,
- les croyances,
- les savoir-faire

des hommes sans trop de considérations morales sans considérations ethnocentriques, revient à se montrer respectueux de leurs différences, perception qui est ressentie pour que les hommes n'y soient point sensibles. Les dirigeants d'entreprise montrent souvent assez d'ouverture d'esprit pour ne pas s'ouvrir aux formes de pensée qui ne sont pas les leurs et en malgré l'effort que cela peut demander. Mais, c'est là est affaire personnelle.

Raison pour laquelle l'entreprise gagne à s'accommoder de toutes les formes de pensée la parcourant pour mieux percevoir et connaître

- les enthousiasmes,
- les souhaits,
- les désaccords

comme de possibles moyens de motivation.

Se faisant l'entreprise recueillera des richesses détenues par les hommes dont les savoirs ne sont peut être que la partie la plus évidente.

... et des hommes...

Il est reconnu au moins par certains que la principale ressource de l'entreprise sont les hommes qui la compose, cette assertion, fût-elle même que partiellement exacte, ne peut être délaissée.

Essentielle, cette marque qui différencie deux entreprises identiques à cette différence près? Les hommes font indéniablement les réussites individuelles comme collectives. Dans un sens plus large, l'entreprise peut-elle négliger d'intégrer des évolutions sociales, le sens qu'elles prennent

- sans affecter son bon fonctionnement,
- sans accroître d'autres dysfonctionnements?

Dans un même ordre d'idée, l'entreprise peut-elle omettre de tenir compte

- de son histoire sociale,
- des éléments constitutifs de son histoire, qui forgent partiellement sa propre culture ?

Ces quelques interrogations ne devraient-elles pas encourager l'entreprise à prendre en compte ces données pour entretenir, encourager, créer l'innovation sociale?

De la bonne intuition des entreprises les plus innovatrices

Certaines entreprises ont pris le parti d'innover de façon constante en matière sociale, marquant de leur empreinte les tendances des évolutions les plus récentes de la législation du travail.

Ces entreprises illustrent à leur manière une vision propre des rapports sociaux et la nécessité de les entretenir

- pour réduire les résistances de toute nature,
- pour faciliter toutes les modulations de production,
- pour introduire toutes les variations de temps de travail,
- pour permettre un échange de contreparties

assurant au mieux un mariage entre les rationalités strictement économiques et financières et les démarches sociales.

En réalisant ces formes de gestion, ces entreprises ne développent-elles pas, de fait, une rationalité

- autant affective que financière ?
- solidaire qu'intelligente ?

En consacrant, une part de leur énergie au développement et à l'épanouissement de leurs collaborateurs, elles escomptent un retour sous la forme d'initiative et de participation. Il reste que ces employeurs sont avant tout employeurs avec tout le réalisme qui sied à leurs responsabilités économiques et sociales. Leur sens des contraintes borne naturellement leurs choix. Tout angélisme est exclu, ce sont donc bien des décisions prises en toute connaissance de cause faisant donc suite à une analyse raisonnée et tempérée par les circonstances.

Ce choix peut faire partie d'une assimilation de la logique de don et contre don, principe qui règle une part essentielle des échanges sociaux.

En somme, ces entreprises définissent une politique de rétribution autant individualisée que collective (accord...) pour régénérer et encourager la participation des bénéficiaires.

N'est-il pas étonnant que ce soient aussi ces quelques entreprises

- qui enregistrent encore les rares accords d'entreprise,
- qui ouvrent leur capital aux salariés?

N'est-ce pas aussi ces quelques entreprises

- qui redéfinissent les contours des institutions Représentatives du personnel (CE, DP) ou
- qui en transforment le fonctionnement pour mieux l'adapter à l'entreprise d'aujourd'hui?

N'est-ce pas aussi ces quelques entreprises

- qui traitent leurs éventuels conflits par un dialogue permanent,
- qui entretiennent un dialogue entre l'économique et le social?

Par ces options, ces entreprises montrent ou démontrent qu'une motivation peut être auto-entretenu dès lors que sont fournies les conditions de cette « auto-alimentation ».

Ces entreprises n'innovent pas tant que cela puisqu'elles ne font que développer des thèmes déjà inscrits dans de nombreuses études (telles celles de Pierre Sudreau - 1975- ou François Bloc Lainé, 1963) ou dans d'autres préconisations (celles du Général de Gaulle dans son dispositif relatif à la participation). Elles ont compris ce qu'elles ont lu pour développer la pensée de certains auteurs qui ont produit ce que leur temps permettait de proposer. Mais peut être que d'autres aspects ne permettent pas d'augurer ce type de gestion à toutes les entreprises, mais rien n'invite à ne pas encourager au moins la réflexion.

Une friche déjà modélisée

Inciter à la modernisation permanente de l'entreprise n'est pas une idée neuve. C'est là une nécessité qui n'échappe plus : s'adapter ou mourir en somme. Celle-ci vaut de ne pas être seulement technologique mais aussi sociale et seul importe une attention permanente à ces exigences. Le premier terme est, en général, bien pris en compte du fait des rappels permanents des fournisseurs de matériels. Le second est plus symptomatique, aucune incitation hormis le mécontentement interne n'y pousse.

Elton Mayo et son équipe avaient déjà mis en évidence l'utilité de cette démarche pour ces aspects sociaux. Cette veine a été largement complétée par de nombreux travaux. L'intérêt de cette approche reste toujours d'actualité. Les études les plus critiques sont les plus rarement évoquées. Une large place est par contre laissée aux initiatives souvent d'origine américaine qui sont importées sans autre forme de recul. Il n'est donc pas rare de voir déferler des nouveautés de gestion dont la durée de vie est parfois relativement aussi brève que les saisons.

Si ces initiatives ont été amorcées par des sociologues du travail, d'autres législatives depuis les années 1945 ont cherché à entériner des participations institutionnelles en instaurant le Comité d'Entreprise ou en 1957, la participation aux bénéfices. Bien d'autres initiatives sont venues compléter ce panel de mesures. L'avènement de la gauche au pouvoir en 1981 a donné lieu à de nombreuses réformes dont peu ont survécu.

En proposant leur Réforme de l'entreprise, François Bloc-Lainé (1963) ou Pierre Sudreau (1975) n'ont été que les continuateurs des travaux américains.

Même si, les dispositions prônées par ces auteurs ont connu des fortunes diverses, force est de constater que ces réformateurs de l'entreprise

- ont initié, voire institué, d'autres façons de voir et de concevoir l'entreprise,
- ont semé des idées qui ont germé chez nombre de dirigeants.

Ces idées ont forgé des certitudes excluant des retours aux situations antérieures. Elles ont réussi à toucher les législateurs mais aussi des employeurs car leurs propositions fondamentalement réformatrices ne prônaient pas des réformes d'une grande hardiesse bien elles en aient parfois des relents pour l'époque et le contexte.

Ces réformateurs ont su entrevoir un renouvellement de l'entreprise comme modèle économique, socialement, voire institutionnellement ouvert. Ce dernier aspect a trouvé sa consécration dans l'ordonnance de 1986 sur la participation aux résultats et l'intéressement ou dans la loi sur l'épargne du 17 juin 1987.

Ces friches d'idées ont contribué à transformer les aspects classiques de la gestion des entreprises. Elles ont conduit l'entreprise à introduire

- d'autres formes de communication interne,
- d'autres rapports sociaux,
- des organisations du travail différentes,
- d'autres formes de rémunération,

voire

- une meilleure communication interne,
- de nouvelles organisations du travail, mais aussi

un climat bien difficile à mesurer, mais néanmoins présent aux effets particulièrement intéressants sur la santé de l'entreprise.

Aujourd'hui, cette réflexion est poursuivie comme le démontrent les propositions (octobre 1993) émises par un parlementaire pour réduire les conflits du travail et qui ont trouvé un aboutissement plus prononcé par les lois Aubry.

Ce dernier n'entrevoit ni plus ni moins que d'associer plus largement qu'il n'est fait les salariés à tous les aspects de la vie de l'entreprise et notamment aux grandes décisions de l'entreprise. Une telle proposition revient à reconnaître les lacunes de la communication institutionnelle résidant dans les entreprises. Ces propositions pour aussi neuves qu'elles paraissent, avaient été ou ont été mises en pratique par les entreprises les plus socialement innovatrices. Les entreprises les plus timides peuvent une fois encore trouver dans toutes ces expériences balisées un exemple à suivre d'autant que ces entreprises pionnières ne montrent pas avoir pâti de leurs innovations bien au contraire le plus souvent.

Ces nouveaux aménagements ne contrarient en rien aux nécessités requises

- pour s'adapter à la concurrence internationale,
- pour adapter le modèle tayloro-fordien à de nouvelles considérations sociales.

Elles consacrent au contraire de nouveaux aménagements pour entériner des contrats sociaux que la conjoncture économique impose et donc à restaurer un meilleur fonctionnement structurel de l'entreprise.

Constats structurels

Si le travail a été, pour les générations précédentes, une nécessité revendiquée en même temps qu'un asservissement (presque) consenti, il est appréhendé, aujourd'hui, moins comme une finalité que comme un moyen d'existence. Cependant, il serait vain de croire que le travail-devoir soit une acception totalement disparue.

Cette conception, pour un nombre croissant de travailleurs, ne va pas sans reconsidération profonde du travail. Le passage de la vie pour le travail à la vie avec le travail transforme notablement les contours du travail. Et par, là même, son approche.

Si cette perception du travail est encore mal ressentie, elle n'est cependant pas indéniable. Le rapport au travail s'est manifestement transformé chez une part sensible de la population. Il est permis de penser que cette perception ira croissante avec les nouvelles générations, peu enclines à considérer le travail comme l'ont vécu les générations précédentes.

S'il n'est pas du ressort de cette étude de considérer cette approche, il semble aussi bien difficile de l'éluder. Sans qu'il faille en accroître l'importance, cette modification au travail s'est instillée d'abord par une transformation manifeste

- du contenu du travail,
- de sa conception,
- de ses attributs sociaux et financiers,
- de sa durée.

Dire que le travail s'est modifié serait pour un vieux travailleur un euphémisme fort poli. Il s'est profondément transformé tant dans son contenu que dans sa teneur

- par une utilisation de plus en plus courante d'informations abstraites, de signes, de symboles, etc.
- par une transformation de travail-action en travail-surveillance.

Il n'est pas sûr, non plus, que cette transformation d'un travail-effort et actif en travail-abstrait, certes, physiquement moins pénible, mais psychologiquement plus contraignante améliore une motivation. Il semble acquis que les fatigues d'hier et d'aujourd'hui ne sont pas d'un même rapport.

De même, s'interroger sur les effets d'un travail découpé, parcellisé, exempt de relations, semble bien utile s'il n'est pas jugé légitime. Les entreprises sont dans une posture qui prête peu à la réflexion. Confronté à inscrire la modernité technologique, elles doivent aussi intégrer les effets que ces nouvelles technologies leur somment d'introduire. Avec deux fers au feu, les directions sont souvent débordées.

Elles font alors le choix de privilégier la production en sommant les hommes de suivre. Elles en oublient souvent trop vite les hommes, qui se font fort de le lui rappeler.

Si le travail a opéré une véritable mutation, il ne semble pas que le management des hommes ait opéré une mutation semblable. Ce décalage peut, sans doute, être considéré comme un travers structurel des entreprises qui s'inquiète toujours davantage de ses conditions de production et fort exceptionnellement de ses conditions sociales de production oubliant une approche holistique. Dissocier les facteurs, avancer une approche analytique est certes une méthode de réflexion mais il importe de la recomposer aussi souvent que nécessaire.

Est-il permis de penser que la motivation du personnel ne puisse s'accompagner d'une transformation des comportements alors qu'il est possible de subodorer que ceux-ci portent vraisemblablement les germes les plus féconds de la participation. Les récriminations et les plaintes des salariés font souvent écho de défaillances comportementales pour qu'il faille les ignorer volontairement. Il est possible qu'une appréhension du travail naisse de ces oublis ou négligences d'autant que de nouveaux comportements peuvent induire de nouvelles formes de travail inimaginées.

Ainsi, n'observe-t-on pas que l'homme au travail supporte moins que par le passé

- une hiérarchie trop pesante parce que trop présente,
- un encadrement dont il s'accommode parfois mal, au regard de son passé professionnel, de sa formation, etc.
- une suite d'ordres permanents, jetés sans autre considération, sans explications minimales,
- un manque d'association dans la conception du travail,
- une suite de travaux à effectuer peu ou mal justifiés pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise,
- une déficience des compétences de l'encadrement,
- un travail dont le but lui est totalement caché ou imperceptible,
- une organisation du travail
 - * qui ne le qualifie pas d'une manière ou d'une autre,
 - * dont il ne reconnaît pas l'excellence,
 - * qui ne satisfait pas à assurer l'emploi du lendemain,

- une absence de considération.

Est-il dès lors possible d'ignorer que le travail doit intégrer des aspects périphériques - sociaux et autres - sans lesquels se dilue une part de son efficacité ?

Constats sociaux

La croissance des années 45-75 ne s'est pas accompagnée d'une transformation sensible des rapports sociaux. Elle a même invité à en écarter le projet. Les partenaires sociaux ont jugé souvent plus confortable de traiter matériellement (financièrement) les difficultés rencontrées. Les demandes ont été satisfaites par l'attribution de pouvoir d'achat dont les employeurs convenaient de concéder pour entretenir la consommation et les salariés qui se satisfaisaient d'enregistrer des augmentations régulières de rémunérations.

Ainsi, étaient repoussées toute faculté de traiter les demandes sociales ouvertement exprimées ou non. Cette approche s'est pour l'essentiel contentée de traiter les aspects les plus superficiels laissant

- les questions de fond persister,
- la confrontation perdurer,
- la concertation sociale strictement balisée,
- la concertation timide,
- les rôles aux jeux dévolus,
- la consultation plus à l'obligation qu'au souhait...

Ces conditions n'instillant ni l'instauration de rapports sociaux marqués par la concertation sociale ni l'innovation sociale sauf exception. En somme, la période dite des trente Glorieuses n'a pas incité à prendre en compte le social, l'entreprise et l'économie payant, peut être aujourd'hui, la carence de cet oubli, d'une imagination absente, d'une innovation frileuse. En privilégiant le donnant-donnant financier, la période des trente Glorieuses (1945-1975) a abandonnée pour partie l'échange social composé

- * de négociations intelligentes,
- * d'un dialogue entretenu,
- * de compromis pleinement acceptés,

cédant peut être trop facilement aux accords sociaux instillés autant par les salariés que par les employeurs mais ne reposant que sur des transactions financières, choses peu durables s'il en est.

Elle a reconduit des modes de communication faciles et caricaturaux au dépens de sérieuses révisions. Cette période exceptionnelle entre toutes a condamné l'entreprise à une absence de réflexion sur sa possible fonction sociale, occultant toute modernisation de son mode de fonctionnement interne. Concevoir la paix sociale sous la seule forme monétaire est forcément réducteur, ne mérite pas ce seul angle de résolution des questions sociales.

Des conséquences de ces constats

Si les hommes réagissent sensiblement aux sirènes de l'argent, ils savent aussi que cet intermédiaire ne saurait être la réponse à tout. Une réponse financière est toujours un emplâtre qui laisse rarement augurer une fin de mécontentement. C'est une réponse qui se passe de diagnostic, qui entend cacher les réalités plutôt que les affronter et qui ne fait que reculer de possibles réponses plus durables. Cacher les sortilèges, c'est admettre les voir réapparaître ultérieurement parfois avec plus de vigueur.

Forcer le cours des individualités a pour stratégie de bâtir une structure légère. Si la méthode vaut parfois, elle semble relativement peu résistante à la pression sociale. La pierre vaut davantage que les structures métalliques où les parois en polycarbonate trop clinquantes, mais trop légères et trop fragiles et incapables de supporter le moindre choc font office de murs.

Contrairement aux idées reçues les hommes sont souvent moins pressés qu'ils ne le paraissent. Retarder certaines échéances quand celles-ci semblent dignes d'intérêt ne les rebute pas. Ils les accepteront d'autant plus facilement qu'ils auront exposés et négociés leurs souhaits.

Il serait vain de croire que les salariés ne sont pas assez au fait de leur situation. Ceux-ci analysant plus par sensation que par déduction leur situation, ils se déterminent souvent par une impression générale des points soulevés et des points acquis. Leur empirisme est au moins affiché, il ne se gausse pas de raisonnements aussi légers que fumeux car en matière de gestion des hommes, la vérité a souvent des allures d'apparence et les certitudes bien fragiles. Les dirigeants se complaisent à enjoliver des situations qui ne le sont pas, par effet de communication. Les hommes ne sont pas dupes de ces démonstrations comme ils ne le sont pas plus des analyses tirées de constats.

La gestion d'une entreprise se prête moins à la rhétorique qu'à l'analyse des faits.

D'une analyse malveillante de ces constats

Il serait tentant d'avancer que les entreprises n'ont introduit dans la plupart des cas que des velléités d'une nouvelle gestion des Ressources Humaines. Et il semble que beaucoup n'ont fait ou ne font que de l'habillage le plus souvent sous une forme de babillage traduisant les intentions davantage par des changements sémantiques que par une réelle volonté participative par exemple. Il est ainsi des sujets à la mode qui font les sessions de formation d'abord pour cadres puis pour assistants de cadres. La participation est alors un sujet dont on cause plus qu'une cause dont on s'empare. Les demandes sont formulées mais les transformations repoussées. Le traitement des vraies questions reste alors constamment éludé. Les salariés ne savent pas trouver le courage d'exposer leurs doléances autrement que dans des formes conventionnelles, culturellement corsetés par une censure dont ils n'arrivent pas à se délivrer. Les employeurs se refusant de se confronter aux questions dont ils redoutent les finalités comme la dépossession de leurs avantages. Mais faut-il pour les uns dépasser les réticences avec l'aide de leur employeur et pour les seconds le courage de traiter de

certaines questions depuis toujours écartées. Les deux sont en prise avec une impossibilité.

La situation rencontrée par nombre d'entreprises demandent davantage de lucidité pour écarter les propositions faciles et traiter objectivement des constats pour introduire de réelles solutions notamment à travers de davantage de participation dans sa qualité et dans son opportunité

- * pour enrayer la démobilisation,
- * pour entretenir la motivation des naturellement motivés et
- * pour éveiller celle des moins motivés.

Ces intentions passent par de réelles intentions visant

- * à réduire les distances sociales pour inviter un dialogue ouvert
- * à présenter une hiérarchie affichée mais respectueuse de toutes les réalités,
- * à faciliter la communication entre tous sans condescendance, sans inférioriser,
- * à ouvrir une réelle parité pour créer un véritable partenariat dans des différences reconnues et assumées.

Le dialogue réclame de véritables parités, à défaut il n'est qu'une parodie. La parité n'exclut pas la différence ni n'efface mais au moins la réduit pour permettre un échange construit non sur la faiblesse d'une partie toujours entretenue mais sur une reconnaissance de statut. C'est en réduisant les barrières mais aussi en reconnaissant des droits qu'il devient possible d'instaurer un cadre où les paroles seront libérées des carcans permettant ainsi un dialogue entre la direction et ses collaborateurs.

Plus qu'à reconduire les schémas d'organisation ayant prévalu, l'entreprise se doit d'instaurer des formes et des modalités de communication accessibles.

Il n'est pas rare que l'entreprise déplore le manque de qualification de certains de ses personnels, mais ne consacre-t-elle pas cette situation

- par la brièveté des formations,
- par l'absence d'un plan de formation rigoureux et cohérent, etc.
- par l'audace de ce plan?

Scruter chaque aspect de la gestion d'entreprise pour en exploiter chaque recoin et ne se satisfaire d'aucun satisfecit *a priori* devrait être une des règles de gestion à laquelle il conviendrait de souscrire. C'est en instillant des innovations qu'une direction se créera une notoriété. Car il ne suffit pas de se reconnaître pour être reconnu. L'auto reconnaissance est certes un signe de bonne santé mais il importe aussi d'être reconnu par d'autres.

Si l'entreprise reconnaît les mutations sociales qui se sont produites, elle semble se borner plus à les introduire par nécessité économique que les adopter en toute connaissance de cause. Elle n'en retire pas alors tous les avantages qui pourraient l'être.

A reconnaître une indispensable correction de ses méthodes de fonctionnement, l'entreprise n'y cède-t-elle pas davantage

- par la concurrence internationale,
- par sa clientèle,
- par ses propres collaborateurs, etc.

que par sa seule volonté?

Reconnaître n'est pas faire. Se voir imposer n'est pas signe de dynamisme. Comment alors solliciter ses collaborateurs? S'observer sans complaisance, écouter les observations émises, s'interroger de façon constante, remettre à plat ses structures, ses formes de production, ses temps de travail, ses technologies, ses formes d'organisation sociale sont des intentions à opérer pour gagner en crédibilité comme en performance.

Une approche autant analytique que globale appelant autant des considérations organisationnelles que psychologiques semble alors indispensable, celle-ci nécessite d'instaurer aussi des conditions

Vers une esquisse des conditions de la motivation

L'intérêt des salariés semble difficilement s'acquérir sans lui porter une petite part d'attention et de contreparties. Les exigences commandent des salariés une quantité de production mais aussi un réel travail de qualité. Faire que des hommes trouvent une part de satisfaction dans leur travail pour qu'il ne soit pas seulement une simple occupation semble une quête légitime à satisfaire pour le profit de tous. Il semble que certaines préoccupations semblent avoir disparu du champ du travail, ne peut-on s'efforcer de les retrouver pour ensuite parler de motivation. Une fois ce travail fait, il est probable que la question sera alors inutile car les hommes auront retrouvé une part de sens dans les tâches qui leur sont confiées.

Se préoccuper des aspects matériels du travail,
s'attacher à mieux connaître les hommes,
veiller à la meilleure adéquation des hommes et du travail,
sont autant de points d'intérêt qui esquissent naturellement la motivation sans la rechercher.

La motivation est moins à construire qu'à auto produire. Certes le paradoxe est grand. Mais n'est-ce pas en allant de la périphérie vers le centre que les choses se réalisent le plus aisément. Rester au centre, ce n'est que cerner un point, ce n'est que s'y enfermer, s'ouvrir à la périphérie permet de mieux observer le centre, de s'en détacher, de l'interroger. Il devient alors possible de parsemer toute cette périphérie de conditions.

Faire que les hommes aient une image d'eux-mêmes valorisée ne peut qu'être profitable. Les hommes sont à penser comme individualité mais aussi comme un ensemble. Le travail étant une référence incontournable pour beaucoup de salariés, ne pas leur apporter cette satisfaction revient à les rendre profondément insatisfaits, cela est-il utile ?

Le travail est aussi un cadre social dont beaucoup ne peuvent se séparer. Exclut du travail, les hommes sombrent souvent dans une grande déprime. Ecartés du travail pour cause de retraite, et les hommes s'en cherchent vite un ou des nouveaux dans les associations de toutes sortes. Nombreux sont ceux que l'inactivité perturbe ou que le manque de relations sociales désolent pour vite en recréer. Ces observations faites, inscrire l'activité au mieux des hommes et les échanges sociaux au centre du travail devrait construire un cadre autorisant une meilleure implication.

L'homme est à penser en tant que ressources mais aussi en termes d'individualité dans un groupe social. Si l'homme consent à être une ressource à la disposition d'un employeur, il est aussi intégré dans une structure sociale. Ces deux facettes sont peut être davantage à tisser qu'à dissocier. Il y a tout lieu de filer les deux aspects pour conserver aux hommes les deux repères liés au travail. L'entreprise ne peut ignorer la place du travail dans la vie des salariés. Aussi toutes les dispositions prises modifiant ou affectant le travail a une incidence sur les relations sociales et humaines tissés par chacun des salariés. En effet, il est possible qu'une légère modification organisationnelle produise une modification sensible des groupes d'acteurs dans l'entreprise. Or, les salariés se réunissent aussi par rapport à des catégories professionnelles mais aussi à des groupes de travail ou d'intérêts. Michel Crozier a finement observé cela à travers son étude à la SEITA et dans son livre « L'acteur et le système ». Il se pourrait que l'effet papillon cher aux météorologistes trouve aussi une application dans le monde du travail.

De même, il est tout aussi difficile de l'imaginer de n'avoir qu'une vision strictement interne pour tous les aspects ayant trait à la formation puisqu'elle engage aussi la vie des salariés par leur capacité ou la possibilité à retrouver du travail en cas de défaillance.

Inscrire l'entreprise dans un cadre plus vaste que celui qui est souvent le sien ne peut que faire l'admiration de ses collaborateurs. C'est peut être en se donnant de nouvelles images faisant suite à quelques initiatives que l'entreprise saura aussi s'attirer l'adhésion de ses collaborateurs presque sans rien faire, serait-on tenté de dire ; il convient de créer de l'intérêt pour en susciter pour résumer. A contrario, le désintérêt crée de l'indifférence. Ce qui éclaire pour partie le titre de la collection.

De ce fait, c'est peut être en montrant une participation plus grande à ce qui est étranger ou qu'elle considère comme telle que l'entreprise engrangera la sympathie de ses salariés. Ainsi participer plus activement à la vie sociale devrait aussi concourir de façon inattendue à un retour de considération.

Il est manifeste que peu d'entreprises investissent de telles données. Il est donc tout un ensemble social à créer. Cloisonner les champs reste la démarche la plus classique, les croiser est une démarche tout à fait empirique et marginale. Apprendre à penser autrement, librement est d'une difficulté extrême tant les considérations culturelles sont constamment présentes. Mêler le technologique et le social semble pour beaucoup incongru. Les guerres dites asymétriques peuvent illustrer le propos. Le rapport disproportionné qui semble patent, n'exclut pas dans certains cas l'échec du plus fort. Il est des rapports qui ne sont pas toujours décisifs. Il est étonnant de constater que les plus faibles font preuve d'une étonnante imagination. Il doit pouvoir en être de même dans le travail. Certes, est-il bien difficile de lutter contre des entités comme Google, Microsoft mais force est reconnaître qu'Apple est parvenu à imposer ses standards rognant chaque jour des parts de marché au monde Windows. Il est tout aussi étonnant qu'une petite entreprise du sud ouest Molex soit parvenue à déposer autant de brevets qu'elle ne la fait au point de réussir à se hisser au rang des sociétés les plus inventives du secteur des fournisseurs de pièces automobiles.

En fait, tous les champs possibles sont à investir et de façon aussi inattendue que possible. Cela vaut pour la communication comme pour la formation, pour les

conditions de travail comme pour l'organisation du travail, pour les relations humaines comme pour les relations sociales. Il n'est pas de fonctions qu'il ne soit utile de visiter car il est peu probable qu'il n'y ait pas de directions qui ne soient pas à rénover ou à bousculer.

Ces quelques constats sociaux renvoient d'une certaine manière de façon sous jacente à des constats culturels. En effet, les dirigeants peuvent-ils croire comprendre tout de la logique de leurs collaborateurs dont ils n'ont partagé ou ne partagent que peu ou pas les valeurs sociales, et culturelles du fait d'une part du cloisonnement social et culturel de la société. Pour illustration, peuvent-ils croire partager les mêmes projets quand les uns et les autres sont en général sur des sphères le plus souvent différentes sinon toujours totalement étrangères? Il n'est pas exagéré d'avancer que les groupes sociaux - pour ne pas évoquer les classes sociales trop connotées- se côtoient peu et se parlent encore plus rarement. C'est dire que la méconnaissance des uns et des autres reste grande même si l'entreprise est de fait un lieu où l'obligation de se rencontrer induit une connaissance de fait.

Ce bref constat culturel ne doit-il pas incliner à admettre que si l'incompréhension entre direction et travailleurs n'est pas totale, elle existe ou peut se rencontrer sur certains points ? Ce thème sera plus longuement évoqué dans les autres tomes de la collection (notamment II).

En somme, les univers culturels bien entretenus dans leurs différences font que le dialogue social reste bien difficile, alors qu'il s'est quelque peu aplani dans d'autres sociétés européennes. Ces particularités nationales marquent le paysage social français le rendant si particulier.

Il ne tient alors qu'aux dirigeants d'entreprise de chercher à comprendre les ressorts culturels de ses collaborateurs dans leurs multitudes et non seulement au regard de leurs attitudes dans l'entreprise.

De quelques constats culturels

La culture régule. Elle sculpte aussi les comportements. Elle forge les relations et modère les sollicitations les plus folles. Il n'est pas anodin que la notion de culture d'entreprise, bien qu'elle ait toujours baigné l'entreprise, soit mise en valeur ces dernières années. Son rôle devenu plus patent, il était naturel que cette notion émergeât plus nettement.

Cependant, ne peut-on regretter que cette notion connaisse une expression trop figée. Celle-ci n'est-elle pas pour l'heure encore trop généraliste, occultant les différences coexistant dans l'entreprise? Faut-il encore considérer que cadres et techniciens supérieurs, qu'ouvriers et employés partagent exactement les mêmes valeurs? Une gestion des Ressources Humaines peut-elle se satisfaire d'un amalgame constant alors que les différentes catégories (ni à l'intérieur de celles-ci) ne réagissent pas de la même manière aux mêmes stimuli?

Ainsi, si certains salariés se satisfont
- d'une faible directivité,

- d'une confiance rarement exprimée,
- d'autres s'accommodent peu sinon mal
- d'une absence de directivité,
- d'une trop grande confiance.

De la même manière, si quelques uns composent avec ou supportent

- des manifestations paternalistes, voire
- une certaine part de démagogie

nombreux sont ceux qui leur sont totalement réfractaires.

Ces quelques aspects inclineraient à ne pas figer une définition stricte d'un modèle de gestion, même si la Gestion des Ressources Humaines ne saurait se passer d'une politique générale, forgée autour de repères facilement reconnaissables par tous tels que:

- une impartialité reconnue (même fermeté et intransigeance pour tous),
- une écoute démontrée pour tous,
- des compétences démontrées,
- une capacité avérée de l'encadrement à traiter la gestion des hommes,
- une définition aussi précise que possible des objectifs à court terme,
- autres valeurs sociales telles que:
 - * le respect tel qu'il est attendu et entendu par les exploitants et les producteurs, c'est à dire tant dans l'être que dans l'avoir des personnes,
 - * un sens de la justice quant aux gains de productivité globale ou non, quant aux contreparties d'efforts personnels (formation extra-professionnelle, assimilation rapide des nouvelles technologies, etc.).

En somme, l'équipe de direction se donne-t-elle pour velléité

- de répondre aussi aux attentes culturelles et comportementales souhaitées et attendues par les différentes catégories de personnels,
- de rechercher la confiance de ses collaborateurs par l'assurance de ses choix et de ses décisions?

Les dirigeants se donnent-ils pour obligation

- de solliciter de ses cadres des comportements quotidiens conformes aux règles sociales les plus élémentaires
- de savoir faire partager les succès ou toute acquisition (technologique, etc.) à tous ses salariés,
- de démontrer sa capacité à partager toutes les difficultés avec tous?

Les nouveaux salariés, habitués à une longue fréquentation de l'école, ne peuvent qu'avoir des exigences en terme d'adresse, de comportements, d'attentions, car s'estimant avoir droit à de la reconnaissance du fait de leur savoir, fussent-ils cadres ou non. Ceux-ci expriment aussi des demandes d'autonomie, de culture parfois de leurs encadrants et de responsabilité du fait de leurs connaissances au risque d'être plus parcimonieux dans leur participation.

Mais outre ces aspects sociaux, l'entreprise est aussi confrontée à des constats plus techniques, mêlant autant des considérations à la fois techniques que sociales?

De quelques constats techniques

L'introduction de l'électronique et de l'informatique ont transformé radicalement l'organisation du travail et de ce fait le rapport des hommes avec leur travail. Le travail s'est encore plus dématérialisé. Il est devenu pour l'essentiel un traitement permanent d'informations, une virtualité, une abstraction accentuée par la parcellisation du travail. En devenant plus virtuel, il a perdu tout sens concret pour nombre de producteurs, habitués à voir progressivement émerger le fruit de leurs interventions.

En fait, avec l'automatisation des procédures de travail, l'informatisation, la bureautique, etc., c'est autant

- la forme du travail que
- les relations entre les personnes que
- la relation à la matière ou à la finalité du travail

qui se sont modifiées.

A ces modifications, s'est associée aussi une accélération du temps marquée entre autres

- * par des prises de décisions en temps réel, sollicitant de plus en plus une décision personnelle de l'opérateur et donc une responsabilité croissante des salariés sans que celle-ci ait été souhaitée entraînant une fatigue mentale ni plus prévue,
- * par une individualisation des postes de travail,
- * etc.

Ces transformations ont aussi modifié sensiblement les règles tayloriennes et fordiennes sans toutefois les supprimer. Les bouleversements sont indéniablement marquants pour ne pas marquer et perturber alors que d'autres éléments du travail non pas connu d'autres facteurs.

Le juste à temps,

la qualité totale,

la nécessité de gestion des stocks réduits ou des flux tendus,

et autres contraintes

n'ont pas toujours été accompagnés par des formes de gestion humaine adaptée aux bouleversements vécus ou tout au moins à la hauteur de certains d'entre eux. La vitesse à laquelle se sont par ailleurs imposées ces nouvelles technologies n'a pas permis de s'intéresser à leurs conséquences

- culturelles,
- sociales,
- temporelles
- organisationnelles,
- informationnelles,
- d'autorité?

Elles n'ont pas plus invité à une transformation des formes du pouvoir.

Révision des schémas autoritaires

Les nouvelles technologies ont souvent transformé de fait

- les acteurs en auteurs obligés,
- les salariés en collaborateurs contraints,
- les exécutants presque en entrepreneurs individuels du fait de la responsabilité déléguée de fait et

- d'entrepreneurs individuels en entrepreneurs collectifs, du fait notamment de la réduction souvent sévère de nombreux échelons hiérarchiques (ce qui pouvait être souhaitable) mais de fait engageant toute une filière, mais sans que cela les formes de pouvoir aient beaucoup changé creusant alors des mécontentements, des insatisfactions.

Au regard des transformations vécues et subies, l'entreprise ne peut que rechercher des nouvelles modalités d'organisation et d'« animation » des hommes. En effet, ceux-ci mesurent leur intervention, leur implication et le poids de leur décision immédiate pour attendre implicitement une révision de leur considération, voire de leur position dans l'organisation. Cette perception qui a toujours existé, devient de plus manifestée.

Il en ressort que l'entreprise ne peut se dispenser de revoir

- l'organisation de l'autorité,
- la forme de son encadrement,
- ses subtilités contraignantes souvent implicites et morales.

Elle ne peut non plus ignorer

- qu'elle sollicite la mise en œuvre naturelle des compétences,
- qu'elle incite au partage des informations
- qu'elle sollicite des hommes de nouvelles manières de travailler.

Une direction ne peut plus méconnaître l'importance de ses ressources humaines alors qu'elle est appelée à produire davantage avec de moins en moins de collaborateurs mais de plus en plus qualifiés et conscients de l'être. Dès lors, compter avec la primauté de l'homme lui est devenu en soi un impératif social majeur. Ce choix qui pourtant s'impose, peut être compris en haut de la hiérarchie sans parvenir à être partagé partout tant il est bien difficile de fonctionner par décret en matière de gestion des hommes. Il importe dès lors la gestion des hommes ne se passe ni de préalables ni de conditions, ni de limites, ni d'analyse globale.

PREALABLES

Il semblerait anachronique de vouloir avoir l'ambition de développer ou sinon d'essayer de développer l'idée d'une entreprise (plus) motivante

- sans repérer, auparavant, les difficultés qui fondent les raisons la rendant plus ou moins motivante sinon démotivante,
- ni précéder ce premier examen de différents constats possibles pour mieux baliser les difficultés

afin de rendre compte de la difficulté de la tâche de mobilisation dévolue à l'encadrement.

On ne saurait, en effet, mieux souligner ces difficultés qu'en les rappelant au besoin pour éviter les fausses routes, les fausses solutions, les solutions boiteuses conduisant inévitablement à des impasses socialement coûteuses.

On ne saurait oublier non plus

- les freins culturels,
- les réticences personnelles,

que cette politique doit relever et lever pour instaurer les mesures proposées afin que celles-ci soient susceptibles d'être acceptées et reconnues.

Elle ne peut dès lors ne pas bousculer

- des situations acquises,
- des modes de raisonnement

prévalant, mais de moins en moins reconnus par les nouvelles générations,

- moins conciliantes du fait
 - * de leur formation culturelle et sociale et
 - * du capital technologique dont elles sont souvent les seules détentrices,
- moins réceptives aux discours de l'entreprise même si tous ont trait à la survie de l'entreprise, ils n'ont pas d'attaches et savent qu'ils ne pourront en avoir.

Il s'agit de prendre compte de ces états de fait comme préalables pour entrevoir de poser les éléments d'une mise à plat des situations et initier une rénovation. Il importe d'avancer que tout peut être objet d'étude. Ce n'est qu'à ces conditions que naîtront des idées, des participations. Cela est d'autant plus important pour les femmes déconsidérées et les travailleurs étrangers qui ne peuvent trouver dans l'entreprise la reconnaissance qui leur est refusée dans la vie courante. Il en va de même des jeunes, impatients de montrer leur talent mais à leur insertion professionnelle constamment repoussée.

Entrevoir de lever des freins culturels ou sociaux exige souvent de faire acte de contrition, de renverser les valeurs ayant prévalu ou prévalant encore dans le monde du travail. Ce constat impose de réviser, en premier chef, des jugements de valeur avant d'en soumettre d'autres à l'ensemble de la collectivité de travail.

Elle ne peut

- que renouveler ses modes de pensée, son langage, ses habitudes pour instruire et encourager une meilleure participation,
- que dépasser les écueils culturels,

- que s'adresser à l'ensemble de son personnel et non à une partie fort restreinte qu'elle croit seule capable de porter ses ambitions,
- que chercher des convergences et donc
- qu'atténuer toutes les divergences non en les niant mais au contraire en les reconnaissant.

En s'imposant une véritable introspection, elle pourra alors initier une nouvelle gestion des ressources humaines.

L'entreprise caresse souvent des projets parmi lesquels ne figure jamais ou trop rarement un examen de conscience. Conduite par des hommes, elle ne peut que montrer les mêmes défauts, donc les mêmes erreurs, les mêmes limites.

Préalables à une méthode de motivation

Compte tenu de l'extrême diversité culturelle, il n'est pas permis d'augurer une politique de motivation uniforme ce qui n'interdit de penser des principes généraux.

Ces derniers permettant de définir une politique de motivation aussi diversifiée que possible prenant en compte

- 1- les aspects salariaux, pour répondre à une motivation de logique de fiche de paie,
- 2- les aspects symboliques, pour les personnels les plus sensibles à un traitement social,
- 3- des formes gratifiantes (évaluation, entretien annuel, rencontres informelles, ...),
- 4- toute autre forme de considération et de revalorisation sociales.

Une direction peut difficilement oublier qu'elle est demandeuse et qu'elle ne peut se passer des salariés qu'il lui revient de convaincre.

La motivation appartient en dernier ressort aux personnes à motiver

Si la motivation peut s'initier, elle ne dépend en dernier ressort que de la personne sollicitée. Le salarié souscrit ou non à cette demande, à l'entreprise d'être persuasive. La persuasion vaut mieux que la contrainte, le volontariat que l'obligation. La difficulté est d'obtenir l'adhésion des salariés.

Pas de meilleurs initiateurs que les personnes à motiver

La motivation ne saurait être mieux servie que par les salariés eux-mêmes. Peut-on, en effet, trouver meilleurs défenseurs que les sollicités d'hier? Réaliser les conditions de cette conversion ou de ce transfert est dès lors requis.

Si le constat est, là encore, facile à produire, réaliser l'idée reste un exercice apparemment délicat mais non impossible pour autant que soient bousculées un certain nombre d'idées. L'une d'entre elles, majeure, relève du comportement des seuls initiateurs c'est à dire

- de ce qu'ils entendent remettre en question,

- de ce qu'ils acceptent
 - * de concéder,
 - * de déléguer, ou
 - * de reconsidérer...

S'il n'avait de meilleurs défenseurs de cette cause que des personnes convaincues de celle-ci, ne serait-il pas naturel

- de leur confier la responsabilité au moins partielle de l'instauration de ces mesures,
- de leur restituer l'essentiel ou l'ensemble des initiatives,
- de leur solliciter de lancer eux-mêmes les projets de cette motivation?

Bref, se déposséder de tout ou partie des initiatives et décisions en la matière au profit des principaux intéressés.

En somme, faire que l'entreprise traduise des idées en faits, pour donner aux salariés le sentiment d'une collaboration véritable et réciproque. La réciprocité ne serait-elle pas l'une des conditions de la collaboration? Cette condition n'appelle-t-elle pas aussi des attitudes réciproques?

Pas de motivation sans individus à même de la recevoir

Cette condition peut s'avérer parfois l'une des plus difficiles à instaurer. L'entreprise est par nature, davantage encline à préserver ses prérogatives qu'à les partager autant par sentiment de propriété que par souci dit "d'efficacité".

Cette difficulté tient pour partie

- du peu d'intérêt que l'entreprise consacre à la compréhension des ressorts de la mentalité de ses collaborateurs,
- de la méconnaissance qu'elle a de ses acteurs.

C'est à dire

- autant de ses schémas culturels,
- que de ses attentes immédiates et lointaines.

S'assurer que les salariés sauront être à l'écoute des demandes faites et de leur soumettre des propositions auxquelles ils sont prêts à consentir est un pari semblent deux préalables à satisfaire.

Préalables méthodologiques

Une politique de motivation ne peut se définir sans rechercher auparavant à mesurer ce qui grève la gestion de ses Ressources Humaines, sans rechercher les ferments de la démotivation observée ou constatée.

Une méthodologie est-elle viable

- sans diagnostic,
- sans observation,
- sans écoute,

en somme, sans analyse?

C'est à dire sans la connaissance

- de la composition sociale, c'est-à-dire de la diversité sociologique existante
- des aspirations exprimées et cachées des salariés,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- de ses attentes professionnelles ou personnelles,
- des logiques de pouvoir en présence,
- des ressentiments tus

pour comprendre les causes du désintérêt manifesté et les ressorts de ses intérêts.

La bonne compréhension

- de l'environnement économique et social de la région,
- du contexte social proche et plus large

sont aussi des éléments permettant de participer à la méthode à produire, des propositions à soumettre et donc

- des conditions,
- des moyens possibles et disponibles.

au regard des observations faites.

Mesures de la (dé)motivation

La démotivation se manifeste de moult manières. Les plus marquantes sont, par elles mêmes, des mesures brutes. D'autres sont plus insidieuses. Mais, toutes frappent d'une manière ou d'une autre la production, enrayent de façon plus ou moins forte la qualité du travail ou altèrent les relations humaines et sociales prévalant dans l'entreprise.

Il ne saurait y avoir de catalogue complet des manifestations de la démotivation. L'expression humaine permet une infinie variété de comportements qu'un catalogue exhaustif peut s'avérer difficile.

Cependant malgré la difficulté à repérer et collecter tous les signes manifestes ou non de démotivation, l'entreprise peut-elle s'abstenir de recenser ce qu'elle observe le plus évidemment.

On peut citer

- des aspects matériels tels que:
 - * les défauts ou la baisse de qualité,
 - * le défaut ou la baisse de productivité,
 - * les rebuts,
 - * les malfaçons,
 - * le respect minimal des normes de production,
 - * les pannes multiples,
 - * les retours,
 - * les plaintes des clients,
 - * la perte de clientèle par défaut de satisfaction;
- des aspects sociaux tels que:
 - * les retards de production,
 - * la stagnation de la productivité malgré les investissements introduits,
 - * le turn over,
 - * l'absentéisme,
 - * la fuite du travail (pauses étirées),
 - * un refus de commandement,
 - * des initiatives personnelles plus mesurées,
 - * une implication personnelle des salariés plus réservée;
- des aspects psychologiques tels que:

- * la perte d'allant,
- * l'augmentation des temps morts et des comportements d'évitement,
- * la fuite des responsabilités,
- * l'augmentation de l'inertie sociale,
- * la négligence dans le traitement des dossiers;
- des aspects économiques tels que:
 - * l'élévation des coûts de production, etc.

Elle peut aussi recenser d'autres formes plus subjectives mais tout aussi marquantes et traduites notamment par

- un sentiment d'une réduction de la participation des salariés,
- un insuccès (relatif ou non) des initiatives officielles,
- une participation modérée aux actions de formation,
- un enthousiasme fort mesuré à/pour toute proposition,
- un détournement du temps de travail (lecture personnelle...),
- un développement des hobbies par les salariés,
- une diminution des engagements syndicaux.

Elle peut aussi repérer les traductions des plus radicales que des plus rares et traduites sous forme

- de sabotages,
- d'"emprunts"

pouvant altérer sensiblement la bonne marche de l'entreprise.

Elle peut encore relever

- un laissez aller plus ou moins généralisé,
- par une atonie

que l'entreprise peut aisément confondre comme des aménagements de la paix sociale par le fait

- qu'elles ne sont pas des revendications salariales,
- qu'elles sont une absence de revendication de participation.

Cette panoplie fort sommaire de la démotivation illustre la difficulté de toujours bien sérier la démotivation. Cette difficulté s'accroît quand se manifeste le désir d'instituer des mesures de motivation. Car comment s'y prendre? Par quoi, par qui commencer? Au vu de ce catalogue, la motivation peut-elle omettre de s'initier en tout premier lieu par l'établissement de conditions pour s'assurer un environnement propice à son instauration?

Des conditions à établir

La participation reste jusqu'à preuve du contraire une demande de l'entreprise. Celle-ci a longtemps considéré l'échange financier comme seule formule pour l'initier. Or, la demande de participation s'assimile davantage à un échange plus complexe. Elle ne saurait être arrêtée à un seul paramètre. Elle ne saurait se réduire à une simple demande. L'incantation, même dans un rapport de forces favorable, est rarement productive. Une telle situation appelle toujours à accumuler des arguments ou à présenter des initiatives susceptibles de retenir l'attention de l'autre partie. En matière de motivation, les

premiers pas sont à produire par le demandeur. Tout initiateur d'une négociation ne se soumet-il pas à cette contrainte?

L'entreprise gagne alors à répondre à cette condition, en fait, éclatée en une multitude d'autres (cf. chapitre infra). Il lui revient de s'astreindre aux contraintes qu'elle s'imposera pour s'attirer et retenir la sympathie de ses collaborateurs après démonstration de sa volonté de se transformer, d'amender sa gestion, etc. Il semble difficile de solliciter, en effet, un effort d'autrui tout en s'en affranchissant pour sa part. Par ailleurs, il peut être utile que cet effort soit à la hauteur des prétentions attendues par l'autre partie.

Cette attitude la met aussi dans la nécessité d'évaluer l'effet de ces initiatives à terme.

Evaluation des mesures prises en faveur de la motivation

Toute gestion exige une évaluation à terme des mesures introduites. Si la motivation peut l'être sur des critères quantitatifs, elle a aussi à le faire sur des critères davantage qualitatifs plus difficiles à appréhender et à cerner moins facilement comptabilisables. Est-il, d'ailleurs, souhaitable de ne retenir que les seuls qui puissent l'être.

L'entreprise a donc à mesurer, aussi l'effet de ses initiatives très subjectivement via

- l'absence de conflits (latents, ouverts,...),
- la forme de ses négociations, plus faciles, plus difficiles,
- l'évolution des rapports sociaux et humains, etc.

Bien que cette évaluation ne puisse rendre parfaitement compte de facteurs introduits pour impulser cette motivation, l'entreprise ne peut se priver de celle-ci pour tenter de mettre en place des préalables fonctionnels.

Préalables fonctionnels

Si l'objectif de la motivation est

- 1) de maintenir la motivation des plus motivés mais aussi
- 2) de juguler la démotivation de ceux qui le sont moins

ne faut-il pas

- 1) impulser de nouvelles idées pour maintenir un état de fait,
- 2) corriger des états de fait.

Cette idée simple cache cependant un contenu difficile à élaborer.

Maintenir la motivation des plus motivés

Maintenir la motivation des plus motivés est, sans doute, aussi important que chercher à corriger la motivation des moins motivés. Or la pratique la plus courante est de s'adosser sur les plus motivés, est-il sain et forcément souhaitable et judicieux de laisser reposer tout le ressort de l'entreprise sur cette seule option.

Toute la dynamique de l'entreprise peut-elle s'en remettre à une catégorie restreinte du personnel

- qui aura, pour elle, les travaux les plus intéressants,
- sur laquelle reposeront les urgences les plus invraisemblables et donc les stress

les plus importants, et

- qui se verra attribuer les pouvoirs les plus grands, au risque souvent d'être appropriés, parfois sinon souvent, au mépris de la saine gestion?

La dynamique de l'entreprise peut-elle reposer sur une catégorie restreinte du personnel

- soumise au stress, source momentanée et ponctuelle de compétitivité, mais temporellement limitée,
- tonifiée par le sentiment d'une indispensabilité plus susceptible d'inconvénients que d'avantages?

Au regard de ces quelques considérations, rechercher d'autres voies paraîtra forcément utile voire nécessaire car il est semble difficile de croire qu'une telle ambition puisse et doive reposer

- sur une base aussi étroite (peut être 10 à 15% de son personnel),
- avec des travailleurs spectateurs désireux d'être intégrés à la marche de l'entreprise pour autant qu'il leur soit donné des moyens via
 - * une redistribution des rôles et
 - * un partage des tâches les plus valorisantes et les plus ingrates,
 - * une reconsidération complète des personnels non cadre,
- avec des propensions d'expression plus importante accordée aux salariés les moins expansifs?

Enrayer, lever la démotivation des moins motivés

L'entreprise souffrirait-elle de la démotivation du personnel comme un mal incurable? Est-il permis de penser qu'elle puisse guérir (complètement ou partiellement)? Le travail est vécu parfois comme un mal nécessaire, inutile alors d'escompter la participation de tous. Il importe alors de chercher à comprendre les raisons de cette situation et non d'en imputer aux seuls salariés les causes de ce constat. Bien que le choix soit tentant, faut-il, pour autant, y concéder par facilité? Certes, les hommes sont parfois désespérants, mais peut-on ne pas les accepter, s'en accommoder? D'ailleurs, est-il d'autres choix?

Convient-il, au risque de se répéter de croire à la seule responsabilité des salariés et à exclure toute autres sources et notamment celles possibles de l'entreprise, de l'encadrement, etc.

L'entreprise serait-elle, en effet, à l'abri de produire des choix qui n'entameraient pas la participation des salariés ou n'affecteraient pas leur volonté d'implication?

Le découragement, le désinvestissement ne puisent-ils pas leur source dans différents paramètres:

- défaut de cohésion,
- défaut de coordination,
- manque de considération (dû à un manque d'expression, à un étouffement des personnalités,...)?

L'absence d'empathie omettant

- la prise en compte des stratégies,
- les rapports sociaux,
- la structure des rapports humains et
- leur organisation non dite

ne démotivent-ils pas par négligence ?

Ces deux volets de la motivation contraignent à mener une politique d'explications, parfaitement coordonnées, pour atténuer les conséquences des choix réalisés.

Cette difficulté illustre

- l'approche que requiert cette politique de motivation,
- le double mouvement que se doit d'avoir la motivation pour ne pas perdre chez les uns ce qu'elle gagne chez les autres.

Le constat présenté dessine une méthode nous semblant la plus appropriée, mais dont la concrétisation reste à produire.

METHODOLOGIE

Sans faire preuve d'une très grande imagination, deux axes méthodologiques peuvent apparaître:

- le premier est de concevoir une motivation élaborée *ex nihilo*,
- le second tenant à éradication des sources de démotivation.

Le premier axe introduit de nouveaux moyens, voire de nouvelles formes de management. Mais pour simple qu'elle paraisse, la méthode requiert une connaissance suffisante d'un catalogue pressenti ou réel des dispositions susceptibles de satisfaire les personnels. Cette connaissance ne découle pas d'une intuition. Elle ne se présume pas non plus forcément.

Le second axe s'emploie à éliminer les dysfonctionnements et leurs sources. Il agit par soustraction. Ce choix exige une bonne connaissance

- des désagréments,
- des insatisfactions,
- des sources et des causes pour autant qu'elles aient été identifiées.

Cette technique n'a rien de nouveau. Elle relève de l'analyse courante. Elle procède de la même démarche que le diagnostic médical ou toute autre résolution de problèmes. Elle procède autant de la correction que de l'analyse avec l'auto censure et ce qui est bien caché pour limites

En général les deux méthodes sont utilisées concomitamment pour plus de réussite mais avec les limites qui sont les leurs.

Création d'une motivation ex-nihilo

La motivation, ainsi conçue, est incontestablement le modèle plus courant. Elle laisse irrémédiablement des traces géologiques. Cette accumulation par stratification permet, même, de suivre précisément les conflits résolus. Elle a pour fonction de parer la démotivation au coup par coup. Elle tend à gérer les conflits plus qu'à inciter la motivation. Elle subit les conflits plutôt qu'elle ne les anticipe. C'est, en somme, souvent, la mesure pour éteindre un feu allumé ou en passe de l'être. Cette gestion de la motivation par mesures au coup par coup a, souvent, pour inconvénient de manquer de cohérence. S'en étonnera-t-on? Elle usurpe un peu les initiatives introduites pour inciter à l'adhésion.

Un deuxième train de mesures peut réellement avoir pour objectif de construire une véritable adhésion. Il peut vouloir répondre à des souhaits régis par le donnant-donnant. Ce sont souvent des initiatives soumises par la direction. Ces dernières peuvent avoir les traits

- d'incitations financières,
 - de réponses à des revendications,
 - d'initiatives unilatérales
- * amélioration des conditions de travail,

- * modifications dans la gestion des ressources humaines,
- * rénovation dans la gestion des relations sociales,
- * etc.

Cette méthode est toujours pécunie de bonnes intentions, son unilatéralisme en témoigne. Elle n'est pleinement efficace que si elle a pris en compte tous les fondements de la démotivation. A défaut, elle ne serait que de nouvelles mesures incitatives sans doute insuffisantes.

L'introduction de nouvelles mesures demande toujours des attentions particulières, car il est bien difficile d'octroyer à une catégorie sans en affecter une autre. Le mécontentement est alors déplacé. Rien en matière de gestion des hommes, rien n'est en général simple tant les pistes sont brouillées et les susceptibilités grandes. Les plus petites choses sont d'importance, l'invisible même devient problématique. Sans une attention de tous les instants et même avec une réflexion aboutie, l'introduction d'une mesure destinée à impliquer peut produire l'effet inverse à celui attendu. Raison pour laquelle la seconde approche paraît moins difficile car apparemment moins délicate.

Une motivation gagnée sur les friches de la démotivation

La présence de certaines situations rend l'entreprise mal supportable. Les signes de démotivation suivent très rapidement. Peut-on, d'ailleurs, s'en étonner? L'homme répond souvent aux contraintes comme aux sollicitations soumises en fonction de ses intérêts. Ne faut-il pas, pour cette raison, essayer de satisfaire les intérêts les plus judicieux parfois en contraignant si nécessaire.

Faire de l'entreprise un lieu plutôt consenti plutôt que subi est une évidence. Accentuer les mécontentements, les frustrations ne peut que générer d'autres conséquences que celles évoquées.

L'idée de motiver en soustrayant les raisons de la démotivation pourrait paraître simpliste. Sans doute, l'est-elle un peu. En l'étant, elle aura au moins le mérite de faciliter son exposition. Son évidence tient dans son application quotidienne tant dans la vie (sociale) quotidienne que dans la vie professionnelle. Retirer ce qui peine est en soi une satisfaction. Ce qui vaut individuellement devrait aussi valoir dans l'entreprise.

Vouloir inciter une motivation gagnée sur les friches de la démotivation impose une parfaite connaissance du terrain et du terreau de celle-ci. C'est à dire notamment

- des effets produits par la démotivation,
- de ses causes profondes afin de les traiter.

On ne saurait, toutefois, affirmer que l'élimination d'insatisfactions soit perçue comme motivante pour tous. Ainsi, l'élimination d'une rente de situation ou d'une situation acquise satisfaisant les uns (exclus de la mesure) fera naître non seulement un mécontentement chez les ex-bénéficiaires, mais aussi une possible rancœur envers les bénéficiaires de la mesure qui feront alors tout pour les désorganiser. Cet exemple illustre une des limites de ce choix pourtant stratégique.

Toutefois, peut-on éviter de se prêter à quelques extractions chirurgicales pour traiter au fond un état des lieux. L'entreprise n'a pas seulement à dresser une balance des inconvénients et des avantages, elle a aussi à défendre ses lignes de gestion, à soutenir une morale (impartialité, équité, égalité).

Justifier la suppression d'une mesure anachronique, exorbitante ou injustifiée est toujours plus facile que son maintien surtout quand la disposition ne profite qu'à un petit nombre de personnes minant le moral du plus grand nombre. En introduire une autre pour aussi une petite minorité doit aussi pouvoir se justifier pour être accepté sans arrière-pensées.

Peut-on ne pas écouter pour permettre aux personnes d'énoncer leurs griefs ? Ne vaut-il pas mieux des griefs énoncés à des résistances silencieuses ?

Peut-on ne pas entendre les redondances qui sont autant de rappels ?

Peut-on oublier de permettre aux salariés de garder l'estime d'eux-mêmes et d'être reconnu pour le travail réalisé ?

Motiver par élimination de situations démotivantes se révèle souvent judicieux. Peut-être ne faut-il pas craindre d'y recourir aussi souvent que nécessaire. Il est toutefois nécessaire de recevoir au moins un acquiescement d'une part importante du personnel pour reconstruire de nouveaux groupes d'influence. Il ne suffit pas d'avoir le bon sens avec soi, il importe parfois d'avoir la masse. On sait combien la raison est parfois insuffisante dans les choses humaines.

Cette intention impose, par conséquent, de recenser toutes les sources possibles de désagrément que celles soient

- sociales que
- psychologiques telles que:
 - * sentiment d'iniquité,
 - * sensation d'impersonnalité due à un anonymat trop fort,
- physiques
 - * frustrations,
 - * manques de moyens significatifs, etc.
- politiques
 - * politique mal définie par la Direction Générale,
 - * encadrement démuné de toute connaissance de gestion des hommes...

Le constat peut-il écarter de prêter une attention particulière aux situations psychologiquement marquantes telles que

- l'indifférence,
- l'humiliation,
- la non reconnaissance,

sensations dues à une gestion négligeant les perceptions individuelles

- * d'une trop grande interchangeabilité des personnes,
- * de leur déqualification,
- * ou de tout autre sentiment de dévalorisation ?

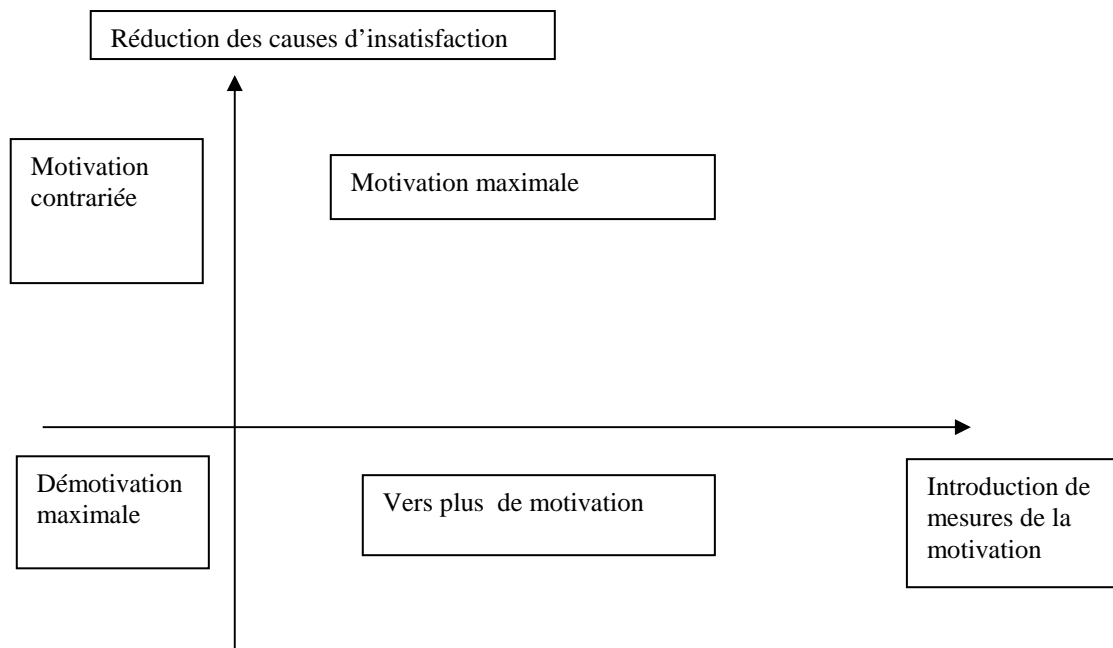
La motivation ne peut non plus se désintéresser, aussi, d'aspects matériels à l'origine

- d'insatisfactions professionnelles,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- de critiques organisationnelles
poussant rapidement au désintérêt.

Par simplicité, on conviendra notamment pour lire le graphique ci après de considérer que l'éradication de sources d'insatisfaction - tout comme l'introduction de mesures de motivation - augmente la satisfaction. L'absence de ces dispositions contrarie la motivation. L'absence des deux a toute chance de produire une démotivation maximale.



L'élimination de sources de désagréments est, en soi, une source de satisfaction. Il ne saurait être question de voir dans ce raisonnement une question de philosophie alors qu'il ne s'agit que d'éléments de "psychologie" fort sommaires au demeurant.

Le postulat simple se prête pourtant à une action difficile car ses conséquences ne sont pas anodines, raison pour laquelle cette action se montre aussi délicate que conditionnée.

Les hommes,
les situations acquises,
les relations sociales tissées dans l'entreprise,
la forme générale du management,
les conditions matérielles
sont souvent des données et des considérations humaines particulièrement sensibles et interconnectées et donc dépendantes.

Conditions humaines

On ne saurait toujours rendre responsable une direction éloignée souvent des contingences du terrain. Les sources et les raisons sont souvent plus immédiates: les hommes. Ceux-ci ne cultivent-ils pas avec délectation

- les plaisirs mesquins,
- les revanches inutiles,
- les possessions d'un jour,
- les humiliations gratuites.

La vie en collectivité secrète son (indispensable) lot de joutes gratuites, de vexations inutiles, et assimilées. C'est peu dire que les hommes s'emploient avec délectation à miner toutes les relations existantes.

Ce serait trop peu dire que ceux-ci s'emploient avec succès à alourdir l'atmosphère du travail. Ces attitudes semblent, parfois, relever autant du génie tactique que de la méchanceté et de la vindicte gratuite. S'il semble difficile de broser un inventaire des causes assez exhaustif, il est, par contre, possible de repérer quelques origines susceptibles d'en expliquer les formes. On peut s'aventurer à identifier pour causes probables:

- un cadre en mal d'être,
- une ambition en quête de consécration,
- une personnalité trop forte, sinon envahissante,
- une once de pouvoir en soif de conquête,
- une croissance psychologique déficiente ou exubérante.

Les situations évoquées sont fréquentes. On ne s'étonnera donc pas que certains collaborateurs se construisent des citadelles

- autant pour se mettre à l'abri
- que pour asséner ou rendre des coups ou
- désorganiser ce qui est (ou reste) encore organisé.

Cependant, ces comportements sont loin d'être le seul fait de quelques salariés privilégiés?

Cette attitude est largement partagée indépendamment du statut, du niveau de formation, ou de la fonction exercée. Elle ne prend sa source et ses aspects qu'au regard des disponibilités offertes ou permises à lancer ou à conduire de telles réactions.

Faut-il croire de ce fait que ce soit l'homme au travail qui fait désespérer l'entreprise ? On peut s'incliner à le penser parfois tant le personnel semble s'ingénier, voire se délecter à se considérer comme le seul maillon qui vaille.

Cette brève parabole referme ainsi le titre de l'ouvrage. Comme, il n'est pas d'affirmation sans son envers, la voici comblée.

Serait-il péremptoire d'avancer que l'homme recherche avec soin le confort d'une situation qui lui sied et lui permettant de contempler à loisir et avec quelque condescendance son prochain moins bien loti?

Serait-il présomptueux de penser que ce dessein est naturel à tout homme commun? Peut-on, dès lors, éviter ces situations alors que l'individu cultive avec délice son égo ? Peut-il d'ailleurs s'en détacher sans une étonnante lucidité et une grande humilité face au savoir et l'existence ?

On ne s'étonnera donc pas de le rencontrer semant le déplaisir.

Faut-il, pour cela, accepter ces situations indisposant une portion importante de salariés? Non ! Aussi faut-il s'ingénier à réduire ces nuisances à défaut de les supprimer. On peut alors penser que l'énergie mise à cette production soit récupérable et puisse s'employer à activité plus productive. Ce qui vaut pour les lois de la physique doit être applicable à l'homme et donc penser que rien ne se crée, que tout se transforme peut se modifier en toute chose créée à des fins inutiles peut trouver son pendant en chose utile donc que les productions parasites au travail, peut être socialement instinctives mais nuisibles pour tous soient transformables en utilité.

L'entreprise n'a pas à démontrer ses intentions sur un domaine particulier, tous doivent l'être.

La sensibilité à l'agacement variant selon les individus, toutes les perversions, tous les accaparements de pouvoirs et autres citadelles méritent éradications. C'est aussi en traquant les nuisances que l'entreprise se crée des opportunités de sympathie.

En encourageant la compétition tous azimuts entre les salariés, les dérapages produits ne doivent en rien étonner, l'excès induisant toujours des débordements. Ces conséquences ne semblent souhaitables ni pour l'employé ni pour l'entreprise qui en pâttissent à terme. La compétition, comme seul mode de gestion, dévoie l'esprit d'émulation. Il génère des collaborateurs hostiles à participer aux stratégies développées par quelques cadres ambitieux, avides de reconnaissance à bon compte. Cette indécence sera encore plus fortement perçue par tous les autres salariés, spectateurs obligés.

Ce constat ne peut qu'appeler des solutions énergiques, sans demi-mesures, ni retours. Toutes difficiles qu'elles soient, ces décisions s'avèrent indispensables. Elles sont à prendre à tout moment. Cependant, traiter avec précocité les traumatismes est sensiblement moins pénalisant.

Les projets de l'entreprise n'ont pas à se confondre avec certains projets personnels. On ne peut que traquer les salariés surfant sur ceux de l'entreprise pour développer les leurs. L'entreprise montre souvent de la flatterie envers ces collaborateurs apparemment acquis à ses propos ou initiatives. Il n'est pas sûr, en effet, que les collaborateurs manifestant une telle attitude soient aussi les plus motivés. L'attachement aux situations acquises peut produire de tels comportements, l'entreprise ne doit pas forcément les entériner et les maintenir. Cela demande examen.

Situations acquises

Les situations acquises sont omniprésentes. Elles sont aussi détestées qu'enviées. Détestées par l'injustice qu'elles font ressentir, enviées par la débrouillardise, valeur reconnue entre toutes, qu'elle suppose. Mais outre, les appréciations qu'elle sous-tend, ces situations particulières minent le moral de tous.

Il est des situations qui conduisent à de véritables rentes sociales. Moins présentes dans le secteur privé que le secteur public, ces situations grèvent, de fait, toute participation. Elles minent d'autant plus le moral des salariés que la rémunération octroyée semble souvent disproportionnée au travail exécuté.

Mais, si ces deux exemples sont les plus flagrants, il en est d'autres qui sont tout aussi difficilement supportables comme

- les délégations à vie fussent-elles déplorablement exercées,
- les situations acquises par usurpation de compétences,
- les situations acquises par grignotage de tout vide,
- etc.?

S'il est difficile d'arrêter dans l'absolu et définitivement les fondations des situations acquises, deux critères

- la compétence dument reconnue,
- la qualification sanctionnée par un diplôme

le permettent souvent.

Si les premières sont souvent engendrées par un capital de savoir et l'histoire, elles cachent parfois une valorisation qui peut être conservée. De même si le diplôme est souvent synonyme de compétences très rapidement, il se traduit, à terme parfois, par une obsolescence, elle aussi, rarement remise en cause surtout quand les connaissances n'ont pas été maintenues à jour. On comprendra que, pour lutter contre le risque d'une atteinte à leurs positions, ces catégories veuillent préserver leurs situations acquises en ayant pour principale tâche de les conforter y consacrant une bonne part de leur énergie normalement dévolue à leur travail.

Ces situations mettent, souvent, à mal un climat social quand les détenteurs de ces positions abusent de leur situation. Il est à constater que l'homme bien socialisé répugne souvent à entrer dans le jeu de ces relations. Laisser perdurer des situations mine un jeu social normal notamment en refusant de nouvelles valeurs ou simplement l'exercice de ce qui devrait être. Il n'est pas utile de laisser ainsi sacrifier

- la compétence à l'ancienneté,
- l'autorité morale à l'autorité physique,
- le savoir faire à son apparence,
- les qualités humaines au sens machiavélique et à la communication,
- etc.

Ces situations gèlent toute envie de motivation. Plus grave, elles invitent à plagier les mêmes comportements. En somme, quand elles ne retirent pas toute envie d'énergie, elles incitent à détourner une part d'énergie pour des conquêtes personnelles d'autant plus discrètement acquises que l'entreprise sera grande et d'autant plus facilement que ce mode de fonctionnement est tacitement acquis et tacite et d'autant plus mieux que la cooptation est organisée.

Ces situations acquises sont de véritables cancers. Elles délitent toute velléité d'enthousiasme. Elles sont, non seulement, dangereuses mais aussi nuisibles

- par défaut d'inventivité,
- par manque d'allant des plus jeunes,
- par dépit des plus brillants, etc.?

Renoncer à certains codes sociaux pour savoir mieux reconnaître les mérites présents peut être autre tâche. Elle peut aussi revoir même les attributs accordés aux diplômes conférant des situations acquises parfois dévastatrices.

La mobilité, la flexibilité souhaitée doivent aussi toucher les formes de pensée. Une gestion des Ressources Humaines se voulant dynamique ne peut se priver de revoir ses principes pour les faire évoluer. Si toute structure sociale a une logique qu'il convient de préserver, celle-ci doit aussi savoir s'adapter

- aux conditions du moment,
- à l'évolution des besoins,
- et tout autre facteur culturel ou social

sans la faire exploser.

Les jeunes salariés, souvent diplômés, ayant patiné sur le seuil de la vie active, pourront-ils s'accommoder aisément toujours d'un rôle occulte alors qu'ils sont les détenteurs des savoirs les plus immédiats?

L'entreprise pourra-t-elle longtemps négliger pour partie l'accélération du temps qui rend rapidement obsolètes les connaissances acquises et non entretenues?

L'entreprise ne doit-elle pas absorber aussi adroitement que possible des schémas culturels émergeant de la société dans sa structure et son organisation largement traditionnelle. Elle peut que veiller à une meilleure harmonisation des rapports travail / société si elle souhaite entretenir avec ses collaborateurs une relation adaptée aux intérêts de tous, entreprise et salariés. Elle devra réduire les fractures sociales et culturelles

- entre les différentes tranches d'âge de collaborateurs,
- entre les niveaux de responsabilités

pour éviter de détériorer mécaniquement et inconsciemment le jeu de relations sociales les plus quotidiennes.

Il n'est pas rare que des inattentions minent silencieusement

- la qualité des relations sociales,
- la nature des relations humaines, et
- tout autre aspect relatif à l'homme tel
 - * la qualité de l'atmosphère de travail et donc
 - * le moral des salariés.

Ce constat laisse entrevoir que la motivation se gagne souvent moins par des décisions arrêtées, décrétées que par le réaménagement de situations concrètes éradiquant les unes après les autres des situations jugées anormales.

Cette présentation porte en elle des limites relatives dans la particularité à traiter les hommes, de ce qu'ils ont créé, de ce qu'ils défendront ou de ce que d'autres voudront changer et éradiquer. C'est dire la difficulté d'investir ces questions et de définir des modalités consistant à inspirer de nouvelles formes de travail. Ces propos illustrent - s'il en était besoin - la difficulté d'insuffler une motivation au cordon, exercice contraint de limites.

Limites de cette stratégie de participation

On ne saurait omettre que toute incitation à la motivation est soumise à des limites. Celles ci tiennent à des aspects

- financiers,

- psychologiques,
- humains et sociaux,
- matériels.

Ces limites peuvent aussi trouver leur résonnance dans l'approche qui est faite de la motivation.

Limites financières

La motivation a, le plus souvent, sinon exclusivement été négociée sous la forme d'incitations financières. L'habitude a été si bien prise qu'il est presque difficile

- d'effacer toute idée de la négocier autrement, et
- de se refuser à s'interroger sur sa pertinence.

Cette forme sert souvent de traitement curatif et non de fond. Elle répond le plus souvent à l'urgence, délaissant l'analyse pour un moment ultérieur qui n'est jamais trouvé. La capacité à oublier à délaisser trouve dans l'entreprise de merveilleux exemples mais excusables par les nécessités constamment renouvelées qui classent par l'oubli et la remise aux calendes grecques les questions soulevées. Si ce choix a pu être fait jusque dans les années 80, le retenir en 2011 apparaît plus difficile compte tenu des budgets des entreprises moins favorables à cette forme d'échange. Ces limites se retrouvent aussi dans le champ social.

Limites sociologiques

Réunion d'hommes, l'entreprise ne peut être que sensible aux contingences sociales car chacun – direction, salariés, institutions représentatives du personnel - y joue un rôle, défend des intérêts, avance des revendications, veut promouvoir des changements, critique des réalités au regard de son point de vue. Naturel, alors que les revendications des uns se heurtent à la réticence des autres si les demandes ne sont pas comprises ou partagées.

Mais outre, ces aspects strictement structurels, la participation se heurte à l'inertie des groupes sociaux. Toute modification est, en effet, un bouleversement des habitudes entraînant, sauf exception, des résistances aux changements. Un équilibre acquis ne se prête jamais de bonne grâce aux transformations.

Rien d'étonnant à voir naître

- des résistances, voire des refus sinon
- de nouvelles insatisfactions qui mettront à mal les dispositions souhaitées.

Dès lors, s'assurer que les mesures introduites ne seront pas la source d'une situation plus critique que la précédente doit prévaloir. Il faut donc penser le local dans le global et au regard de l'évaluation coût/efficacité pour décider de l'opportunité de la mesure. Est-il forcément utile de vouloir rechercher une plus grande participation alors que l'inertie sociale s'attachera à faire capoter toute initiative. Cette situation, peu probable dans le secteur concurrentiel, s'illustre plus facilement dans le service public, rompu à ces exercices de résistance. Tenir compte du contexte social ou comprendre les stratégies individuelles ou collectives susceptibles d'être déployées ne saurait donc être négligée. Toute situation sociale s'aménage, se pose en construisant un équilibre plus ou moins stable. Le monde du travail n'échappe pas à cette règle.

Limites sociales

Toute mesure introduite, favorable aux salariés est très vite considérée

- soit comme une revendication satisfaite,
- soit comme un avantage acquis *ad vitam*.

Cette perception émue, use très vite, l'objectif initial de la mesure si celle-ci était la contrepartie d'une contribution active demandée. L'homme a l'oubli facile par nature. Il est dès lors impossible de considérer une transaction comme un acquis définitif, fût-elle négociée. La psychologie des hommes tient de limites à la gestion.

Limites psychologiques

La demande de participation se heurte à une résistance psychologique. Il n'est pas, en effet, dans la tradition des salariés de répondre spontanément aux sollicitations de l'entreprise. La réticence relève d'une longue histoire sociale, qui ne peut se corriger sans négociation. Cette circonspection ne saurait être le seul fait des salariés, l'entreprise, peu encline à transformer ses modes de fonctionnement et ses prérogatives, confine aussi à cette limite. Cette double réticence ne facilite pas le dialogue entre les deux parties et, donc, freine sensiblement l'évocation d'une participation partagée.

La difficulté de collaborer est d'autant plus accentuée que l'histoire du travail a toujours opposé salariés et entreprise. Ainsi, toute collaboration et plus encore toute cogestion (à l'allemande) ne se sont jamais réellement posées.

Mais outre, les conditions générales, toute nouvelle disposition se heurte aux choix individuels réalisés par les individus qui répugnent à remettre en question des situations et donc abandonner un choix pour un autre quelle que soit l'évolution de la situation. Cette réticence peut s'expliquer en partie par le déséquilibre des parties en présence. Les limites sont aussi organisationnelles.

Limites organisationnelles

Ces limites font naturellement suite aux limites psychologiques. Elles tiennent pour l'essentiel à la censure produite par tout schéma de pensée habitué à un raisonnement et guère enclin à être révisé. Cette tendance naturelle freine considérablement la portée possible des échanges entre les parties.

Comment entrevoir, de ce fait, une sortie radicale des systèmes de pensée dans l'entreprise? Comment considérer de passer à ce qui est ou paraît normalement négociable à un possible (ou presque) tout négociable (modèle que les italiens pourraient affectionner plus facilement que tout autre européen)? S'il est permis de penser que tout ne soit pas négociable, ne faut-il pas envisager d'entrevoir les thèmes de négociation pour autant que ceux-ci n'affectent pas la survie de l'entreprise?

Une autre limite organisationnelle réside dans le volume des transformations à initier. Faut-il, en effet, chercher à introduire une incitation au travail en bloc dans toute l'entreprise ou la distiller par unité ou par service.

Le choix d'une solution étendue à toute l'entreprise risque de focaliser toutes les résistances et d'user rapidement l'encadrement chargé d'impulser ces mesures. Le choix d'une application modeste de ces mesures offre l'intérêt de susciter la curiosité et l'envie mais limite aussi les effets d'une adoption des mesures introduites; elle gagne par contre à étendre les effets avec plus de facilité.

Cependant qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre choix, le choix d'une stratégie de motivation ne peut se passer d'une approche

- synthétique,
- cohérente dans ces objectifs,
- équilibrée.

L'option de l'un ou l'autre choix invite à délaisser une imagination bridée, des schémas de gestion trop convenus refusant d'écarter les limites dont s'affranchirait un esprit libre.

La recherche d'adhésion appelle des initiatives, une écoute attentive et patiente pour déceler les attentes. Elle appelle à cette fin un dialogue nécessaire pour que naisse une négociation. Un investissement « intellectuel » s'impose donc notamment pour prendre en compte toutes les demandes.

Limites intellectuelles

Les mesures de motivation sont toujours appréhendées dans le cadre du travail comme si, seules, les dispositions relatives au travail étaient susceptibles de produire la motivation recherchée. Ne doit-on pas à la censure intellectuelle, de considérer la perception d'une adhésion à travers ce seul prisme.

L'entreprise ne gagnerait-elle pas, en effet, à rechercher

- une meilleure implication hors de ses murs,
- une plus grande application au travail non seulement à travers le travail effectué

mais

aussi à travers

- * la vie dans l'entreprise
- * la vie hors entreprise (cf. tome II).

Ces exemples illustrent la difficulté à s'abstraire des limites convenues dans lesquelles peut s'inscrire la motivation. Ils éclairent aussi les réticences des entreprises à innover dans un champ qu'elles ne considèrent pas comme le leur, sauf, peut être, à chercher à l'encadrer qu'à le servir. Or, pour faire adhérer ses collaborateurs, l'entreprise ne doit-elle pas défricher tous les champs en friches susceptibles de générer de la satisfaction ou de taire l'insatisfaction, les mécontentements, etc.

L'entreprise ne doit-elle pas étendre son champ d'investigation à des thèmes qui lui seraient peu coûteux financièrement mais riche en image et en perception? Il lui faudrait pour cela dépasser les contraintes idéologiques qu'elle impose. Il lui revient de donner à ses salariés la conviction qu'elle sait dépasser les limites socialement convenues pour inciter ces derniers à une attitude similaire.

En somme, pour s'octroyer les faveurs de son personnel, l'entreprise gagne

- à réduire les réticences à s'impliquer,
- à diminuer la méfiance qu'elle nourrit,
- à délaisser des rigidités de principe,
- à se défaire de formes de pensée peut être obsolètes

pour

- lever les réticences de ses collaborateurs,
- atténuer leur méfiance à l'égard de l'entreprise,
- à assouplir les rigidités historiques

afin d'encourager

- une meilleure collaboration sinon
- une meilleure "alliance conflictuelle" (alliance dans d'éventuels conflits).

Autrement dit, les acteurs n'ont-ils pas à s'entendre au mieux alors que le travail reste pour l'essentiel de la population

- l'axe majeur d'une condition sociale,
- l'ingrédient majeur d'une personnalité,
- l'élément indispensable de toute intégration sociale.

Cette situation lui confère à l'entreprise, un devoir social et aux salariés un comportement non pas consensuel mais d'alliance conflictuelle. C'est à dire prêts à opérer des compromis plus fréquents sans pour autant, sombrer dans une collaboration totale inconciliable avec leurs intérêts propres. Ce double mouvement devrait avoir pour effet d'atténuer les conflits larvés.

Reconnaître un tel choix appelle une véritable (r)évolution des mentalités

- des dirigeants d'entreprise, mais aussi
- des salariés.

Les gérants n'ont pas forcément à privilégier un système minimaliste dans ses approches sociales. Les salariés ne croient plus guère à un autre système économique devenu quasi universel. Cependant, ils ne renoncent pas à l'adapter et à l'amender tout en pérennisant l'entreprise.

En somme, les uns et les autres n'ont-ils pas à développer une imagination débridée pour sortir des rôles jusqu'à présent tenus ? C'est un pari que réussissent certaines entreprises parvenant à concilier des modes de gestion aussi innovateurs socialement que techniquement.

Toutefois, l'énoncé de cette invitation appelle de fait que soit transformé un rapport

- au pouvoir,
- aux relations humaines,
- à la formation,
- à la gestion des qualifications,
- à la communication et au droit d'expression,
- à l'organisation du travail,
- à la gestion des rémunérations et des incitations financières,
- à la gestion des initiatives personnelles...

En conclusion, ces différentes limites laissent-elles le choix d'une gestion autre que dynamique pour s'adapter aux constantes fluctuations induites par la gestion des hommes ?

Gestion dynamique

La motivation peut-elle s'envisager

- sans être à même de s'adapter de façon permanente,
- sans produire les changements que sollicitent
 - * les désabusements,
 - * les découragements
 - * la lassitude,

qu'il convient de traiter.

Elle ne peut que s'entrevoir sans étude constante

- des enjeux individuels ou collectifs,
- les conflits ponctuels, généraux, interpersonnels.
- de l'atmosphère sociale,
- de tous les indicateurs mis en place.

Au regard de ces éléments, rechercher des formes de négociation parfaitement agencées dans le temps et aux motifs devient alors possible.

Il lui appartient, en effet, de montrer sa capacité

- à prouver sa faculté à dialoguer,
- à montrer une capacité à concevoir,
- à démontrer une volonté et peut être de changement et
- à présenter les signes d'une mentalité qui force l'estime et l'attention qui seront concrétisés par des engagements respectés.

Ce n'est qu'au regard de ces initiatives qu'elle justifiera une adaptation de sa gestion

- pour s'attacher les services des plus performants,
- pour préserver aux personnes une plus grande liberté de pensée,
- pour désamorcer des conflits interpersonnels,
- pour arbitrer plus judicieusement des promotions, des mutations, etc..?

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONDITIONS

Que le lecteur ne voit qu'un approfondissement de ce qui pu être dit de façon très lapidaire et laconique dans les pages qui précèdent et trouver dans les pages qui suivent un complément utile.

Ces conditions sont entre autres

- sociales ou générales
- matérielles c'est à dire
 - * financières,
 - * physiques (conditions de travail),
- culturelles, c'est à dire relatives
 - * à l'organisation du travail,
 - * à une approche de l'entreprise qui ne soit pas seulement économique, mais aussi sociale,
- psychologiques et affectives traduites notamment
 - * par des nouvelles formes de management social,
 - * par de nouveaux modes relationnels.

Toutes ces conditions particulières appellent à poser le cas de conditions plus générales.

Conditions générales

La vie sociale telle qu'elle était, semble se déliter. Les initiatives sociales de toute nature auxquelles la société souscrit en masse, ne fait que relever plus encore cet état de fait que laisser penser le contraire. La multiplicité des nouvelles formes de communication peut s'analyser comme une solitude toujours plus grande. Plus qu'à vouloir conjurer cette situation, il semble que rapprocher virtuellement éloigne de toute proximité ou que le temps, hier consacré au dialogue, n'existe plus. Entourés, les individus s'inscrivent relativement dans une grande solitude.

David Riesman qui, dans les années 1960, avait produit un ouvrage intitulé « La foule solitaire », semblait avoir pressenti cet état, à observer la société de ce début de XXI siècle, il ne serait que conforté dans ses analyses.

L'entreprise qui reste le seul refuge social pour beaucoup, doit trouver là plus une mission à assumer qu'elle ne doit de supporter.

De ce fait, c'est tout un volet qui lui faut investir et découvrir souvent. Ses collaborateurs ont aussi des attentes qu'elle ne peut totalement occulter. Si certaines attitudes valent dans une société, ils ne valent pas forcément dans d'autres. Tout n'est pas transposable. Ainsi, la société américaine est bien différente des vieilles sociétés européennes notamment la France. Sauf à faire évoluer les mentalités vers un modèle fort libéral – ce qui tend à être mais qui n'est pas forcément soutenu – il ne semble pas forcément approprié d'écarter une attente. Ce n'est pas avec des salariés renfrognés que l'entreprise portera et réussira ses projets. Il y a une part de non choix dans la demande non explicite.

Il semble utile d'énoncer des lapalissades. Cela ne coûte rien et a le privilège de recevoir peu de démenti, situation toujours réjouissante s'il en est. L'entreprise est un lieu de production en même temps qu'un lieu social. Elle est ces deux volets. Elle lie les hommes et les contraint à échanger, en somme elle socialise de fait et s'organise par là même.

Ce n'est parfois que dans une vocation délaissée et inattendue que l'entreprise peut trouver les ressorts de sa compétitivité hormis tout investissement technologique.

Le désordre social peut aussi faire naître une énergie nouvelle. En ce sens, l'entreprise peut-elle rester qu'une entité uniquement économique

- ignorant les difficultés sociales et psychologiques de ses collaborateurs ou
- négligeant le contexte social
 - * qui voit la diminution des clients potentiels
 - * qui peut laisser entrevoir une réorganisation du temps de travail pour sauvegarder ou partager l'emploi par exemple ?

Il n'est pas certain que l'entreprise doive chercher à surfer sur les difficultés sociales pour renforcer sa situation en s'imposant. Au contraire, faire des difficultés du moment, un tremplin pour s'affirmer dans des composantes sociales peut lui être utile non par opportunisme mais par conviction comme par nécessité. Il est plus probable que les hommes y seraient doublement attentifs.

Nombre d'entreprises semblent développer plus une communication interne tenant davantage à des opérations de charme qu'une autre incluant aussi des actions plus proches des préoccupations et des intérêts des salariés.

Il n'est pas de sujet que l'entreprise puisse refuser de considérer. Les conséquences du travail sur la santé des individus est parfois telle qu'elle ne devrait pas ignorer tant les conséquences qu'elle peut produire

- sur leur santé physique,
- sur leur équilibre psychologique,
- sur leur identité, etc.

Il semble assuré que montrer de l'intérêt à ces questions devrait éveiller des retours non négligeables. Si ces hypothèses ne peuvent être que des hypothèses, rien n'interdit de les soumettre à l'épreuve des faits.

Il est possible de penser que l'entreprise pourrait trouver non seulement une raison utile pour participer à une action utile mais aussi une raison de gestion interne. Il est courant d'être pris par les conditions immédiates emprisonnant la pensée alors que des actions périphériques peuvent grandement aider l'action interne. C'est peut être en instituant les principes de pensée totalement étrangers que l'amélioration de la gestion des hommes en particulier trouvera de nouveaux principes.

Ainsi, créer des impacts dans

- dans l'écoute,
- dans l'évolution des relations humaines,
- dans la restauration des relations sociales,
- dans l'usage de règles sociales, etc.

est utile et profitable.

Faire que l'entreprise soit moins souvent associée à de l'ennui, à du désapprentissage, à des formes d'aliénation, mais à une raison d'être, à un lieu social important pour certains ou d'épanouissement pour d'autres semble un but intéressant. Les salariés retrouveront alors un allant qu'ils avaient pu perdre. Ils retrouveront alors ce que les réseaux virtuels ne peuvent leur offrir bien souvent.

Aussi se mobiliser pour préserver

- un tissu social,
- une organisation sociale,

se gardant

- de dispositions trop individualisantes
 - * dans le travail,
 - * dans les formes de rémunération,
 - * dans les contrats de travail, etc.
- dans la division excessive des groupes sociaux

peut aussi figurer au nombre des intentions..

En résumé,

- privilégier, autant que faire se peut, l'existence de rapports plus harmonieux et moins tendus,
- construire une logique de la motivation, et plus généralement une logique de Ressources Humaines intégrant la multiplication
 - * des liens dans l'entreprise,
 - * des liens avec l'entreprise,
 - * des liens créés hors d'elle

peut être une option et une éventualité à tester plutôt qu'à saper de façon systématique.

Le social ne saurait être en marge de considérations techniques souvent sinon toujours privilégiés.

Conditions techniques

L'homme reste au cœur de toute motivation, il la donne ou la refuse. Certes, peut-elle être encouragée ou juste sollicitée. Ainsi, ne faut-il pas craindre d'instaurer des mesures banales si celles-ci sont pleines de bon sens. Ces dispositions ont, au moins, le mérite d'une lisibilité immédiate. Cette banalité a aussi pour mérite d'offrir les premières lignes d'une méthodologie de la motivation.

Ne peut-on convenir que toute motivation appelle à être

- initiée,
- entretenue,
- favorisée pour être auto-entretenu.

Ce dessein ne convie-t-il pas, dès lors, à produire les conditions nécessaires, pour faire des salariés, eux-mêmes, les prosélytes de la motivation ?

S'il n'y avait meilleurs défenseurs de cette cause que les salariés eux-mêmes, ne serait-il pas naturel

- de leur confier la responsabilité au moins partielle de l'instauration de ces mesures,
- de leur restituer l'essentiel ou l'ensemble des initiatives,
- de leur solliciter de lancer eux mêmes les projets de cette motivation,
- autres (ces quelques exemples ne sauraient être exhaustifs)?

Bref, se déposséder de tout ou partie, des initiatives et décisions, au profit des intéressés eux-mêmes.

Pour innover, ne faut-il pas oser déléguer même les points jugés les plus sensibles? Pour inventer, ne faut-il pas prendre le contrepied d'idées reçues? Ne faut-il pas craindre de forcer le destin de mesures apparemment étranges? Ne faut-il pas s'inviter à penser que celles-ci puissent et peuvent trouver grâce auprès des intéressés? Ne peut-on pas en l'occurrence penser que les salariés puissent être les meilleurs gestionnaires de la (leur) motivation?

Un tel choix peut-il échapper consciemment ou inconsciemment aux travailleurs?

Peut-il laisser indifférent?

L'importance des délégations offertes pourrait-elle échapper aux intéressés?

L'importance de la délégation peut-elle ne pas être perçue comme un signe

- d'intérêt,
- de reconnaissance

auquel il faut répondre et qu'il faut honorer concrètement?

Un tel choix ne fait-il pas mieux et plus qu'une campagne de motivation?

Pour filer l'idée précédente, ne conviendrait-il pas

- de solliciter les aspects et les formes que serait susceptible de prendre la motivation,
- de laisser aux intéressés la gestion de la motivation dans ses deux versants (cf. méthodologie)?

Si la motivation ne peut trouver meilleurs défenseurs que les salariés eux-mêmes, ne convient-il pas, alors, de leur offrir les moyens de cette gestion même si celle-ci

- écorne sensiblement les habitudes sociales,
- ébranle quelques dispositions internes?

La recherche et développement instituée dans les entreprises est encouragée et financée. Elle est basée comme toute recherche sur des idées, leur développement intellectuel et des essais. Il est intéressant de noter que cela est écarté en matière sociale.

Ces diverses conditions techniques ne supposent-elles pas également

- de trouver les formules les mieux adaptées,
- de trouver le ton le plus adéquat,
- de mettre à la disposition des intéressés les mêmes moyens

que l'entreprise se serait adjugé pour parvenir à ces objectifs?

Ce choix n'impose-t-il pas aussi d'accepter de potentielles lenteurs, de possibles échecs, mais faisant évoluer favorablement l'entreprise? Ce choix n'impose-t-il pas d'appeler l'entreprise à secouer quelques unes de ses mauvaises habitudes pour parvenir à un meilleur profit?

Pour illustrer cette méthodologie, un laboratoire pharmaceutique n'avait-il pas concédé à quelques salariés de production, certes choisis, de former leurs collègues de production à un thème précis? Certes, les avait-il formés, mais ne leur était-il pas aussi sollicité de se former individuellement, à l'aide de documents distribués? Cette expérience s'est révélée probante. La motivation était née chez ces salariés. Ceux-ci parvenaient à convaincre bien mieux leurs collègues de travail que n'était parvenue à le faire la direction et toutes les actions de formation. Le fonds défini, les mots et les méthodes, permettant de faire passer un message, appartenaient aux salariés-formateurs qui développaient là toute une créativité.

Conditions relatives au travail

Il était peu probable que la motivation ne débouche sur le travail et n'influence

- son organisation, son déroulement,
- son agencement
 - * dans l'espace et
 - * dans le temps.

Les salariés se reconnaissent comme des spécialistes de leur travail malgré le sentiment contraire qu'en ont les cadres. Peut-on dénier cette affirmation? La refuser, c'est à coup sûr, est un déni. Il faut avoir la lucidité de leur reconnaître une connaissance pratique de leurs métiers.

Si le travail et son organisation ne relèvent pas de l'initiative des salariés, ces derniers ne peuvent s'abstenir de commenter leur travail ou celui de leurs collègues. Plus que de s'offusquer de ces remarques, l'employeur gagne à se réjouir de celles-ci

- pour les entendre,
- pour les étudier, voire
- pour les faire siennes.

Celles-ci deviennent un signe d'intérêt, et de sympathie, ces attitudes tranchent avec l'indifférence que cette connaissance témoigne pourtant du travail. Il y aurait tout lieu d'en tirer le meilleur profit pour d'abord s'interroger sur la pertinence des propos émis, sur leur appropriation ou sur leur restitution à leurs auteurs éventuellement pour les applications qui ont été fait de leurs remarques. La prise en compte de remarques témoigne d'une écoute et donc d'intérêt mais aussi d'intelligence, d'ouverture d'esprit qui ne passent pas inaperçus même si une indifférence apparente est manifestée. La satisfaction n'est pas forcément exprimée et a-t-elle besoin qu'elle le soit. Les salariés trouvent leurs satisfactions dans le résultat. Ce sont des « faiseurs » plutôt des « diseurs », des pragmatiques plus que des théoriciens ou des analystes. Ce sentiment est d'autant plus fort qu'il touche le travail prescrit, domaine réservé des concepteurs. Bref, leur reconnaître autant un savoir pragmatique qu'une identité est une reconnaissance qui ne peut que les toucher.

Ces quelques aspects ne peuvent qu'inviter à s'approprier tous ces aspects psychologiques. Raison pour laquelle l'entreprise gagnerait moins à refuser systématiquement des remarques émises, à renoncer à leurs éventuelles analyses. Le refus d'écouter peut-il être générateur de motivation? La manifestation d'une indifférence peut-elle donner lieu à une délégation consentie ou à une responsabilisation

pleinement acceptée? L'entreprise se doit de penser comme un joueur d'échec, c'est-à-dire à terme, rôle bien difficile aujourd'hui quand tout s'accélère, ne laissant aucune prise sur l'avenir et n'invitant qu'à déjà investir le présent.

Il lui faut

- gager pour son développement autant sur des aspects techniques que sur des aspects humains,
- miser sur des valeurs autant réelles que symboliques,
- accepter le flou autant que le certain,
- l'hypothétique autant qu'à l'apparement certain.

C'est là toute une nouvelle forme de gestion à laquelle un physicien quantique serait davantage sensible qu'un gestionnaire sortant d'une école de commerce. Ce propos peut trouver sa place dans le cas de recrutement. Car, ceux-ci feraient-ils forcément bien moins bien ? A voir dans certains cas! Il ne semble pas que des entreprises gérées par des ingénieurs soient bien moins conduites que leurs homologues gestionnaires.

En tout cas, ces formes devraient pouvoir laisser émerger ou réveiller une motivation enfouie ou immergée par la lassitude. Et cette seule possibilité peut valoir l'intérêt de s'y intéresser.

Ces dispositions pourraient gratifier psychologiquement les producteurs et les exploitants,

- par la reconnaissance de leur capacité de réflexion et de proposition,
- par l'abandon sinon l'amendement d'un des principes du taylorisme,
- par des changements radicaux dans la gestion des hommes,
- par le développement d'une créativité,
- par une responsabilisation des personnels, etc.

L'intervention des hommes dans leurs conditions leur travail pourrait aussi avoir pour corollaire d'améliorer

- leur expression,
- la communication en général,
- l'atmosphère sociale via une détente des relations interpersonnelles de tout type,
- les relations sociales,
- etc.

Cette plus grande expression acquise sera bénéfique au travailleur comme à l'entreprise. Le premier pourra y gagner le sentiment d'un travail moins imposé, moins frustrant dont l'aspect social qui a ses prolongements dans la vie hors travail. L'entreprise pourra, quant à elle, recueillir une participation plus spontanée ou tout au moins censurée.

Cette condition relative au travail pourrait aussi affecter favorablement

- sa perception,
- voire son organisation, voire
- son contenu (au moins partiellement),
- son sens,
- son exercice.

Cette appréhension pourrait peut être, éventuellement, porter le ferment de sa rénovation via

- une plus grande créativité,

- une meilleure intégration des technologies nouvelles?

Elle permettrait d'imaginer

- une gestion plus originale
 - * des lieux de travail,
 - * des temps de travail,
- une gestion plus responsabilisée car plus partagée.

Il est permis de croire que le travail contient une part des ingrédients de la motivation des travailleurs. Ne convient-il pas dès lors de rechercher simplement comment le rendre le plus attrayant ou le moins pénible possible ? Cela est-il bien nécessaire d'ailleurs dès lors que l'intérêt au travail sera recouvré ? Cette quête devient alors totalement ou presque complètement inutile. Il est plus intéressant d'obtenir ce qui est recherché sans le rechercher, c'est-à-dire de se le voir accorder.

Pour cela commencer par le rendre moins contraignant pour le rendre plus acceptable semble une première étape. Et comment mieux parvenir à ce but que de faire participer les producteurs et les exploitants à son organisation tout en précisant les contraintes économiques non pas seulement en les imposant mais en les expliquant, en les explicitant pour mieux les faire partager et les discuter au besoin.

C'est à dire partager quelques unes de ses prérogatives pour permettre à chacun de prendre conscience de sa participation.

Souvent l'entreprise ne parvient pas à donner goût au travail et à produire les germes de son intérêt et donc *a contrario*, elle contribue à son désintérêt.

Faire des lieux de travail, endroit où des milliers heures sont passées, un lieu dans lequel chacun ait plaisir à se sentir bien, à s'y sentir au mieux semble une première urgence. Il lui importe donc d'en faire un lieu de vie aussi plaisant que possible pour drainer tout l'intérêt dont l'homme peut démontrer au travail.

L'entreprise, lieu de vie

Faire que l'entreprise soit un lieu de vie aussi peu subi que possible, alors qu'il reste un besoin pour la majorité des travailleurs, ne peut qu'améliorer la mobilisation.

Se persuader et investir l'idée que le travail peut se passer d'une mortification obligatoire, peuvent contribuer avantageusement à initier davantage de participation. Si la contrainte pousse au travail, est-il utile d'en faire usage de façon permanente ? Cette disposition garde, cependant, toute son efficacité de façon ponctuelle et justifiée.

Pour répondre aux détracteurs de l'entreprise -"lieu de vie" - ne peut-on convenir, avec eux, que l'entreprise reste avant tout un lieu professionnel devant permettre aussi l'expression de références professionnelles pour donner à chacun

- d'être reconnu pour ses contributions, c'est à dire d'être levé de l'anonymat régnant en général,
- d'être connu, c'est à dire identifié, autant par les cadres supérieurs que par les cadres moyens,
- d'être apprécié pour sa contribution ou ses qualités personnelles.

Pour cela inviter à s'attacher à développer un équilibre socio-affectif chez tous semble une première initiative.

Admettre l'entreprise comme lieu social est une tautologie, l'imaginer contribuait à être

- un lieu de réconfort en même temps que d'occupation,
- un lieu d'échanges sociaux,

tout autant qu'elle peut l'être, l'est moins. Mais pourquoi ne pas l'entrevoir plus ouverte encore ?

Au regard de toutes ces propositions, se représenter qu'elle soit ou qu'elle participe à être

- un lieu d'évaluation personnelle ("Que sais-je faire?", "Que puis-je faire", "Que saurais-je faire?", etc.),
- un lieu de confiance,
- voire un lieu de justification ("Je sers à produire des choses nécessaires ou utiles")

ne devient plus un jeu d'esprit.

En somme, lui apprendre à être aussi

- un lieu d'expression, que le langage soit commun ou technique,
- un lieu d'extériorisation de pensées, de sentiments, d'émotions, de gestes, de savoir-faire,
- un lieu d'écoute,
- un lieu où l'on se donne à voir,
- un lieu où il est donné d'apprendre non seulement sur le métier mais aussi sur la vie, sur les hommes

semble une hypothèse réaliste ou tout moins fantasque qu'elle ne le paraît.

C'est en se trouvant des finalités sociales que l'entreprise saura être plus productive sans peser plus sur les hommes et en tout cas moins que si ces options étaient négligées. Car chasser l'ennui, la pesanteur allège de fait tout individu.

Pour cela, elle gagne objectivement à initier le plaisir de travailler

- en renouvelant constamment le travail,
- en faisant découvrir des parcelles de la vie de l'entreprise via
 - * les métiers,
 - * les savoir-faire,
 - * les personnalités.

Comme lieu social, elle aura non seulement à chercher à avoir une attitude vis à vis de ses collaborateurs mais aussi ne pas craindre de solliciter une écoute

- en invitant à partager
 - * ses choix,
 - * ses difficultés, ses contraintes,
 - * etc.
- en partageant ses connaissances, et donc
- en créant et diffusant de nouveaux savoirs,
- en soumettant ses problèmes, pour tenter d'esquisser des réponses originales.

Elle saura, dès lors, faire naître le sentiment d'un meilleur vécu du travail, pour entrevoir, *a posteriori*, une plus grande efficacité car acquise de tous. Il lui faut pour cela contribuer à former constamment pour son intérêt et celui de ses collaborateurs et, parfois, contre leur avis et leur souhait. La liberté d'imposer doit aussi servir à rendre service et à se faire utile en cas de nécessité.

Conditions relatives à la formation

La formation est devenue une obligation pour l'entreprise par la loi de juillet 1971. Si elle a été vécue comme une obligation pendant un temps, elle est aujourd'hui perçue comme une nécessité. Mais, est-elle acceptée comme un possible levier de motivation en même temps qu'une raison indispensable? Pas sûr.

L'entreprise se donne-t-elle d'être un lieu de formation

- en étant un lieu possible de comparaison, de création de méthodes,
- en devenant un lieu d'expériences et de leurs promotions,
- en étant un lieu d'émulation en faveur
 - * d'acquisition de savoirs,
 - * d'échanges de savoirs?

Certes, la direction dispense de la formation, mais le profit retiré est-il toujours à la hauteur de ses investissements notamment dans la forme d'apprentissage ?

Pour atteindre ces objectifs, la formation s'emploie-t-elle autant à apprendre à produire qu'à apprendre

- à rechercher de l'information,
- à partager l'information recueillie,
- à conduire une réunion,
- à utiliser des outils peu utilisés par les intéressés,
- à former,
- à conduire un projet par le seul fait d'y être associé...?

Car si une proportion des salariés se satisfait de la modicité du contenu du travail proposé, nombre d'autres en rejettent la pérennité.

Recherchant une amélioration de leur qualification, ceux-ci ne répugnent pas

- à une qualification permanente,
- à une formation polyvalente

assortie d'une façon implicite

- d'une promesse de responsabilité,
- d'une promesse de revalorisation à défaut,
- d'un maintien d'emploi.

Pour répondre à ces demandes, cela suppose non seulement de transmettre des métiers, mais de les faire connaître à tous les salariés de l'entreprise, autant pour reconnaître d'autres collaborateurs, que pour les faire reconnaître de/par tous et inciter certains à y prétendre éventuellement donc à se doter des moyens pour accompagner les processus d'apprentissage. Il ne suffit d'afficher des intentions qui, non suivies d'effets, ont un effet désastreux, mais d'affirmer un accompagnement.

La formation porte en elle, outre les vertus qui lui sont couramment attribuées, le bénéfice

- d'éveiller à la curiosité, de la favoriser,
- de développer l'autonomie des personnes,
- d'accroître spontanément les sens des responsabilités.

Outre les vertus qu'elle se doit d'avoir, la formation doit aussi rechercher

- à permettre une meilleure acceptation des innovations imminentes souhaitées par l'entreprise et
- à préparer à vivre les innovations suivantes sans traumatismes donc à une adaptation permanente pour mieux introduire les nouvelles technologies.

Conditions technologiques

S'attacher aux conditions technologiques tient à la difficulté de s'en passer, impossible de l'éviter tant la course à la productivité est imposée. Cependant, plus à se focaliser sur sa vitesse à se renouveler, faire connaître à chacun toutes les facultés des matériels en place - pour mieux en tirer toutes les possibilités donc pour les faire durer et aussi mieux les amortir, devrait apporter une satisfaction légitime.

Pour être adoptée, la technologie doit être explicitée pour être mieux comprise et adoptée. La course à la productivité pour imposée qu'elle soit, doit l'être aussi car tout nouvel achat, tout remplacement de matériel encore en état est souvent incompris des salariés, habitués à moins d'excès. Si les salariés ont compris quelques uns des enjeux mondiaux et les conditions rapportées à leur entreprise, il n'en reste pas moins utile de leur rappeler les enjeux de cette compétition effrénée requérant une rotation de plus en plus rapide des matériels comme les logiciels qui les animent.

Si le fordisme a longtemps été la forme adoptée par les entreprises, le toyotisme en a prolongé la pensée et le genre en intégrant des aspects culturels propres à la culture japonaise mais qui se sont aussi un peu adaptés aux cultures d'implantation. Il semble donc utile de prendre en compte les aspects culturels.

Conditions culturelles

Des limites de l'importation de modèles étrangers

Que la réussite économique d'entreprises étrangères suffise à capter l'attention d'une catégorie de dirigeants, journalistes ou autres est en soi légitime. Que celle-ci serve de modèle obligé, voilà qui peut être excessif. Les déceptions qui sont faites, sont à la hauteur de l'engouement manifesté. Un trop vif intérêt ne produit souvent qu'une assimilation parcellaire, superficielle et souvent caricaturale de cette culture.

Ainsi, s'est imposé un système socio-économique dont il n'a été retenu que des bribes, et retiré de l'édifice socioculturel qui le sous-tendait. A l'aube des années 1980, la référence obligée était japonaise après une longue domination américaine qui s'est poursuivie en matière de gestion et de management. Le « hard » a été remplacé par le « soft » en quelque sorte, mais la domination restait intacte. L'emprise américaine ou libérale demeure plus présente que jamais. Quelques entreprises ont cru pouvoir y plaquer un mode d'organisation. Ces expériences ont conduit souvent à l'échec ou tout au moins à des résultats peu convaincants quand elle était introduite de façon trop

brutale. Les Japonais ont une longue tradition culturelle, ils savent s'adapter et adapter. C'est peut être à ces qualités qu'ils ont su imposer leurs modèles d'organisation industrielle. C'est investissant dans une longue et complète information et aussi dans la formation des cadres que le toyotisme a réussi à s'imposer malgré les contraintes qu'il impose. Il a reçu des formes de reconnaissance même s'il reste critiqué dans ses fondements.

La forte et naturelle adhésion des japonais à leur entreprise, voire à l'employeur, n'est pas une idée forcément aisément transposable. La société japonaise, aux conflits sociaux feutrés mais aussi bien réels ne peut être comparée de façon pertinente à celle de pays aux conflits plus ouverts. Cependant, force est de reconnaître que les entreprises japonaises implantées en Europe ne souffrent pas de conflits majeurs. Elles ont su imposer leur forme de gestion sans initier une opposition frontale même en pays à riche passé industriel.

Introduire et transposer ne sont pas impossible si tant est qu'il est tenu compte de certains facteurs sociaux.

L'entreprise, un univers socialement balisé

L'entreprise en tant que milieu social produit des habitudes culturelles, des codes sociaux. Elle ne peut ni en faire abstraction, du fait de sa qualité d'entité sociale, ni s'y soustraire puisqu'elle en est productrice. Elle l'alimente aussi. Elle crée des codes, des formes de communication (des modes et des modalités d'échanges par exemple), des attitudes, voire impose des codes vestimentaires. Elle édicte des règles de conduite, des façons d'être, donc des obligations, des contraintes plus ou moins fortes, des interdictions, des modalités en plus de celles qui prévalent dans la société civile. Elles « polissent » les individus par un jeu d'attitudes extrêmement codifiées. En somme, elle crée une culture particulière en marge des valeurs sociales existantes.

Si l'entreprise peut ouvertement énoncer ses souhaits en matière culturel, les salariés veillent aussi à en produire une qui est tant issu des valeurs sociales en vigueur que de règles particulières appliquées au monde du travail et implicitement élaborées par chaque communauté de travail. La désyndicalisation a conduit à des comportements moins communs, même si des règles restent encore implicitement partagées. Cependant, il est permis de croire que l'individualisation croissante de la société fissure cette culture du travail pour imposer le chacun pour soi au dépens de valeurs collectives. Cependant, quelle que soit la force de cette tendance, il y a lieu de croire que des valeurs partagées persisteront.

Préalables sociologiques

La condition culturelle impose de repérer les modes de fonctionnement des différents groupes sociaux, et au delà, les formes d'organisation entre collaborateurs anciens et plus récents, cadres et non cadres, entre salariés et intérimaires, entre administratifs, commerciaux, producteurs et exploitants, entre travailleurs d'un secteur et ceux d'un autre, etc.

Investir le champ culturel n'impose-t-il pas aussi

- de bien connaître, de bien saisir toutes les populations de l'entreprise, dans leur composition sociologique,
- de reconnaître les formes de dialogue dans lesquelles ces populations évoluent,
- de partager leurs formes,
- de les assimiler, etc.?

En somme, de connaître tout à la fois les formes institutionnalisées ou informelles pour entrevoir les aspects susceptibles d'être reconnus, négociables au regard des valeurs culturelles présentes.

Les conséquences culturelles de ces préalables

Ces préalables assimilés, il convient de rechercher des conséquences possibles afin d'adapter l'entreprise à satisfaire ce qu'elle recherche tout en prenant acte de ce qui l'habite et s'interroger sur la manière de penser la gestion de ses intentions au regard des hommes qui la compose.

Au moins deux méthodes peuvent s'envisager, tenir compte de la composition sociale ou non. Les deux sont possibles et permises. Rien n'interdit d'ignorer la composante sociale de l'entreprise et de gérer les hommes comme de simples ressources. L'autre est de s'appuyer sur une bonne connaissance des catégories professionnelles, de leurs valeurs, de leurs attentes pour tenter de les concilier avec les attentes de l'entreprise. C'est-à-dire de les associer tant soit peu à la vie économique de l'entreprise.

Prendre en compte les aspects sociaux revient à s'interroger sur la manière de penser la motivation, c'est-à-dire sur les personnes en charge de cette responsabilité et donc leurs possibilités à répondre aux attentes des personnes auxquelles l'encadrement s'adresse. S'interroger sur la capacité de l'encadrement à répondre aux demandes possibles

- au regard des différences sociales et culturelles des populations évoquées
- au regard de la méconnaissance de l'encadrement à comprendre ces cultures,
- au regard du désintérêt à s'intéresser à ces cultures

devient un présupposé.

Comme le sont l'intérêt à porter

- aux questions humaines,
- aux aspects sociaux comme économiques,
- aux conditions de travail,
- à l'éthique, comme
- à la formation.

Il semble utile que l'entreprise se prête à rechercher sa capacité à traiter seule les questions qu'elle ne peut que partager. Intégrer cette question appelle de fait à se montrer moins catégorique, moins sûre d'elle-même tant dans ses affirmations que dans ses propositions sur ces questions qui impliquent de si près les salariés. Il semble difficile de croire qu'elle puisse au moins s'en prévaloir seule et qu'elle ne puisse manifester sa volonté à considérer ses collaborateurs non comme de simples producteurs mais aussi de les entrevoir aussi comme des « associés » au mieux ou comme des partenaires obligés au pire.

Il s'en suit aussi un changement à apporter non seulement dans l'approche de ces questions mais aussi dans les comportements afin de créer les conditions d'un véritable dialogue, d'un partenariat, c'est-à-dire un nouvel environnement.

Conditions relatives à la communication

La communication est ressentie le plus souvent comme un domaine réservé de la direction, ce qu'elle reste le plus souvent.

Longtemps considérée comme uniquement descendante, elle s'est aujourd'hui quelque peu émancipée pour devenir aussi ascendante, horizontale, voire transversale même si une grande réserve habite encore ces formes.

La communication gagnerait à être identifiée pour son utilité et moins pour être un marqueur d'une direction. L'entrevoir comme un moyen banalisé servant à informer mais aussi à créer des liens ou à partager simplement et largement est à poser.

La communication doit aller au-delà des mots et ces derniers soutenus par d'autres éléments plus tangibles. Réfléchir sur son rôle, sur sa distribution, sur les concepts et les formes qui la régissent peut sembler une démarche utile.

Il semble difficile d'être reconnu si n'est accordé un droit à la parole, à l'expression en toutes circonstances ou presque. L'exercice de la communication est-elle d'ailleurs compatible avec le silence demandé ou auquel sont contraints nombre d'acteurs de l'entreprise. Celle-ci peut-elle encourager la communication des informations et brider l'utilisation des moyens de communication comme les communications. Ne doit-elle pas aussi par l'exemple inviter surtout les salariés à rendre leurs informations disponibles à ceux qui en ont besoin.

La communication doit donc non seulement diffuser des informations économiques et autres mais aussi des thèmes et des questions interpellant directement les salariés (initiatives en matière de conditions de production, difficultés rencontrées, projets, maintenance, point public sur l'évolution de discussion sociale en cours, traitement d'une question, d'un problème ou d'une situation rencontrée et en cours d'étude). C'est là aussi un outil à repenser dans ses utilités et dans ses finalités comme dans ses formes, voire dans son appropriation partielle. C'est dire que la communication doit aussi évoluer au regard de ce qui est offert dans la vie courante car des enjeux économiques sont en jeu.

Conditions socio-économiques

La situation économique force naturellement à davantage de participation. Il n'est nul besoin de le rappeler. Chacun mesure l'épée de Damoclès pesant sur toute entreprise. La population active mesure bien cela en renonçant aux conflits et aux grèves susceptibles de la fragiliser encore plus. Le nombre de conflits en constante diminution témoigne de cette inquiétude ou de cette prise de conscience.

Faut-il, toutefois, en conclure que cette situation a éteint toute situation conflictuelle dans l'entreprise? Formuler une telle conclusion serait quelque peu hâtif. La situation qui découle des crises vécues dans les années 1990 et dans les années 2000 et notamment 2008 incline les salariés faute d'une très grande participation au moins d'une grande sympathie pour certaines causes. Certains salariés mieux protégés que d'autres se font donc les hauts parleurs des autres contraintes de taire leurs ressentiments et leurs difficultés rencontrées en raison d'une précarité assumée.

Il est symptomatique que ce silence aille jusqu'au suicide.

La situation vécue ne doit pas inviter

- à pratiquer un chantage à l'emploi,
- à rappeler de façon permanente la précarité de tout emploi,
- à arracher de la participation,
- à soumettre des salariés,
- à écorner une part de dignité.

Un tel procédé ne pourrait qu'être perçu comme déloyal et serait mémorisé. Les raisonnements à court terme sont souvent des raisonnements à un coup, profitable à l'instant t et pénalisant le reste du temps. Il vaut pour les joueurs pas pour les gestionnaires.

La situation économique, pour tragique qu'elle soit, doit inciter

- à privilégier le long terme malgré la difficulté de certains choix,
- à choisir des solutions socialement moins douloureuses,
- à entretenir la négociation même avec des marges fortement restreintes.

En somme, convenir à reconnaître les divergences qui prévalent et qui persistent, même si l'expression de ces divergences est considérablement atténuée par le contexte économique.

Au delà de ce constat, faire du contexte une simple donnée pour continuer à penser et non à paralyser montre une capacité et une intelligence. Ainsi promouvoir des transformations

- matérielles,
- mentales,
- organisationnelles,
- sociales

pour instiller d'autres modes de travail et de comportements, pour produire une possible réflexion ou d'autres formes de travail, que ne permettrait pas forcément une conjoncture plus favorable est un signe de force.

Chercher à tirer parti d'un contexte imposé

- pour transformer les mentalités présentes dans l'entreprise,
- pour étudier et instaurer davantage de flexibilité,
- pour rénover ses structures, son organisation, etc.

est d'une grande prouesse dont les salariés ne pourront être que des témoins admiratifs.

Les situations difficiles imposent souvent d'innover, l'occasion est là

- pour solliciter une réflexion de la part de tous ses membres,
- pour instaurer une saine émulation,
- pour soumettre des interrogations pour qu'une imagination fleurisse

comme

- pour avouer des difficultés,
- pour inviter des recherches communes.

Il est possible que loin d'être inopportune, les périodes de crise peuvent être l'occasion de réfléchir

- à ses modèles de production,
- à son organisation,
- à ses critères de gestion,

pour les mettre sur le grill du questionnement, du doute et de la rénovation.

Les difficultés créent parfois des chocs psychologiques salutaires susceptibles de donner naissance à des productions intéressantes. Il ne faut pas craindre d'associer toutes les parties prenantes même si elles ne sont pas accoutumées à se parler habituellement. Les intelligences sont plus à s'assembler qu'à s'ignorer.

Pourrait-il lui être offert de meilleurs moments et conditions pour entreprendre de changer ce qui ne saurait changer autrement telles que

- les habitudes acquises,
- les avantages (le plus souvent individuels) considérés forcément comme des droits

alors qu'ils ne sont plus souvent que des situations usurpées?

C'est à dire accepter de rechercher les raisons d'une faible participation constatée dans les modes de gestion, dans l'organisation du pouvoir et donc de la hiérarchie et moins dans l'explication par des motifs extérieurs à l'entreprise, réponse tentante mais pas forcément satisfaisante et adéquate.

Ne lui appartient-il pas de palier les insuffisances du marché par une créativité réelle, sachant faire fi de certains tabous sociaux, notamment en instaurant des conditions psychologiques?

Conditions psychologiques

La participation souvent traitée par des contreparties financières reste une solution encore largement présente. Faut-il que ce soit la seule formule qui vaille? Faut-il voir, par ce choix, qu'une sensibilité unique? Une telle conception restreint de fait l'importance de la question en lui apportant une réponse vénale. Et qui peut faire oublier que l'homme au travail soit insensible à des aspects comme

- l'environnement du travail,
- les façons de faire,
- les manières de donner ou d'attribuer,
- les procédures,
- les manières d'être...

Car c'est imaginer que le travail n'est qu'un échange pécuniaire dénué de toute autre composante, alors qu'il est bien plus que cela ou devrait l'être. Il est probable que l'abord de cette question par ce seul angle paraisse comme une provocation, un déni d'écoute susceptible d'avoir l'effet contraire à celui recherché.

En somme, l'entreprise peut-elle s'adresser à l'homme autrement que matériellement?

Peut-elle le solliciter sans lui donner à entendre

- ce auquel il est naturellement sensible,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- ce qu'il aimerait entendre?

Peut-elle le solliciter sans lui donner à entendre

- qu'il est aussi apprécié,
- comment est ressenti son travail?

En omettant ces approches, l'entreprise ne contredit-elle par l'absence de ses approches le sens des mots et de sa communication

Pour conforter des intentions, l'entreprise sait-elle concéder

- des contreparties symboliques telles que
 - remerciements,
 - encouragements,
 - félicitations,
- des contreparties sociales telles que
 - une réappréciation des hommes,
 - des revalorisations sociales ou professionnelles,
 - la modification de rapports sociaux, etc.
- des contreparties matérielles telles que
 - la réfection d'un cadre de travail,
 - la restauration d'une mesure sociale temporairement suspendue, etc.?

Dans ce monde incertain, l'entreprise sait-elle reconforter ou de rassurer en se donnant la peine de réfléchir sur de nouveaux produits, de nouvelles voies, de nouvelles associations, de nouveaux réseaux, de nouveaux modes de commercialisation de ses produits ?

Sait-elle montrer une lucidité face aux enjeux, sait-elle ne pas se voiler la face, ni émettre des contre-vérités ? Sait-elle simplement reconnaître à ses collaborateurs le droit de savoir en pleine connaissance de cause? Sait-elle rechercher en permanence à s'assurer non pas la bienveillance polie de ses salariés mais leur estime?

Se forge-t-elle pour cela une déontologie personnelle qui lui tienne lieu de morale et à laquelle elle s'efforce de coller au plus près, pour créer une gratitude respectueuse et pas seulement affable?

L'entreprise se préoccupe-t-elle de questions que les salariés implicitement ou explicitement voudraient lui voir embrasser ? Si les hommes aiment soutenir des mouvements d'idées et des associations, les entreprises semblent peu nombreuses à s'intéresser aux aspects sociaux ou économique-politiques, aussi peuvent-ils être sensibles à voir des cadres ou des dirigeants de leur entreprise s'intéresser à des aspects extra-professionnels interférents aussi dans le monde du travail. Il est probable que de tels investissements concourent à s'attacher la sympathie des salariés. *A contrario*, une entreprise se soustrayant

- à ses engagements,
- à ses principes annoncés,
- aux règles élémentaires de la vie sociale,
- au respect des règles juridiques les plus élémentaires,
- et autres aspects sociaux

se verrait pénaliser par une indifférence, voire une absence de reconnaissance qui ne pourrait que lui être défavorable en termes d'image et d'adhésion.

En somme, même sans briller dans l'univers social, ne lui revient-il pas d'essayer d'être au moins peu reprochable à défaut d'être irréprochable, caractère, voire vertu cardinale des salariés ?

Y déroger fait encourir un défaut de considération, de reconnaissance et de sympathie. Souscrire à de tels principes valent mieux que tous les discours, toutes les pages en papier glacé, tous les messages électroniques ou encore tous les discours savamment entretenus, etc.

De même,

- montrer l'exemple,
- être exemplaire dans ses décisions,

avant de solliciter une similitude de comportement ne peut qu'être.

Inciter à être en défaussant de faire ou se gardant d'être semble bien difficile avant tout pragmatiques. Les travailleurs jugent sur pièces et se méfient souvent des discours, ce sont des naturels adeptes de Saint Thomas. Ils calquent aussi leurs attitudes sur celles qui leur sont faites.

L'entreprise se devrait d'avoir autant par honnêteté que par nécessité cette ligne de conduite, tant dans la gestion de ses hommes que dans la diffusion objective de tous les contenus de sa communication. Il est à craindre que des manquements, souvent, minorés ne démotivent davantage et plus durablement que ne le feraient des erreurs plus graves mais reconnues.

Il semble en aller de même pour l'entreprise comme pour toute relation. Les comportements, les décisions sont toutes issues d'hommes, rien d'étonnant que les composantes d'une relation se retrouvent dans la relation salariés/entreprise. Rien d'étonnant que celles-ci soient marquées

- par le signe de confiance,
- par le respect que l'un et l'autre se renvoient,
- par l'absence de prétentions mal placées,
- par les approximations trop favorables et le mensonge,
- l'affirmation de certitudes trop prononcées ...

Accepter ces choix revient à témoigner une confiance, à reconnaître une maturité auxquelles les hommes sont en général sensibles.

L'impartialité dont elle peut faire preuve

- dans ses méthodes d'évaluation,
- dans ses méthodes de notation, notamment dans la fonction publique où cette forme d'appréciation prend parfois un tour caricatural

est aussi un élément qui fait ou défait de l'attention pour l'entreprise.

Légitimer sa Gestion des Ressources Humaines impose de se montrer parfois inflexible dans l'application de certaines valeurs et souple dans d'autres, en somme réussir le difficile exercice de se montrer intelligent et empreint de bon sens. C'est-à-dire se montrer responsable sachant s'imposer sans autoritarisme.

Les exploitants et les producteurs ne montrent en fait que l'attachement à des valeurs universelles et leur sensibilité inconsciente à une histoire et une logique sociales

marquées par une "logique de l'honneur" (selon la terminologie de P. d'Iribarne, 1989). Raison pour laquelle il ne convient pas de décevoir ces aspects.

Cette même logique de l'honneur fait que le travail reste vécue comme une vertu, comme un "mal" nécessaire non seulement économique mais aussi personnel. Après les humeurs initiales, convenir que l'homme s'y résout par besoin aussi personnel qu'économique peut être une affirmation qui vaut pour beaucoup. L'expression "l'aliénation plutôt que l'exclusion" formulée par un sidérurgiste lorrain peut résumer admirablement bien le travail-besoin autant que le travail-soumission. Cela n'exclut pas les réfractaires au travail qui le sont davantage à certaines formes qu'au principe même.

Pour entrer plus encore dans cette logique du travail, il ne faut pas craindre de creuser plus encore les attentes culturelles et sociales. Dans ce registre, serait-il superflu de penser que les acteurs de l'entreprise soient indifférents

- à un accueil,
- à une présentation de l'entreprise
 - * autant par un livret d'accueil (illustré)
 - * que par une visite effective?

Cette impression est à créer dès l'embauche et à conforter par la suite aussi souvent que possible ou nécessaire pour marquer régulièrement l'esprit ou pour rappeler un état d'esprit.

L'impression d'une injuste rémunération au regard du travail réalisé est l'un des facteurs les plus importants susceptible de miner le moral des salariés. Si le salarié est sensible à sa rétribution, il l'est aussi à celle de son voisin dont il peut mesurer le travail. Une rémunération s'apprécie autant objectivement (total brut ou net) que relativement (perçu ramené aux salaires des autres travailleurs).

Si l'impact de la première est assez bien appréhendé, il n'en va pas de même pour la seconde. Il serait vain de croire ou feindre de croire que la rémunération perçue ne se mesure qu'au travail personnellement réalisé. Ce facteur illustre l'intérêt à expliquer les métiers des uns et des autres, pour que soient compris

- les métiers de tous,
- les apports de ces métiers et
- la justification de leurs rémunérations.

Une telle explication peut avoir le mérite

- de renforcer la cohésion professionnelle ou sociale mais aussi
- de lever des incompréhensions et donc éliminer des ferments de démotivation.

Sans qu'il faille cultiver un esprit maison, objet autant de dérision que de vanité, il s'agit de montrer que le choix résulte d'un choix contractuel, soumis à une confiance réciproque et à un échange équitable de part et d'autre. La gestion des rémunérations est un facteur sensible de la gestion des ressources humaines à laquelle il convient d'apporter la plus grande attention et qui ne peut s'entrevoir autant de façon individuelle que collective. Il semble bien difficile de l'imaginer clivée d'autant qu'elle renvoie souvent à l'attribution d'un pouvoir lui est souvent étroitement. C'est à toute une stratégie que cela renvoie.

Conditions de stratégie

Une politique de participation dans l'entreprise est généralement approchée comme devant être générale, c'est à dire à destination de tous. Une telle option est-elle pertinente ? Ne conviendrait-il pas de cerner une ambition plus restreinte mais plus réaliste ? Plus qu'à chercher à convaincre tous les salariés, n'en retenir qu'une partie semble un objectif plus adéquat.

La création d'un pôle expérimentant des formes de travail auxquels pourrait être associées des formes de rétribution différentes de celles appliquées au reste de l'entreprise ne serait-il à même

- d'inciter la curiosité,
- d'éveiller une volonté de changement de la part même des salariés,
- etc.?

Une telle formule peut inviter les salariés

- à solliciter l'extension de la formule à leur atelier
- à induire des formes participatives par capillarité,
- à entrevoir la formule comme une expérience mesurée en cas d'échec,
- à perfectionner la formule pour lui trouver des modalités optimales.

Un tel modèle ne se prête-t-il pas à une meilleure adaptation

- des contextes de travail,
- de ses formes,
- de ses organisations sociales (c'est à dire des arrangements, des compromis existants, etc.)?

Ce choix n'autoriserait-il pas de meilleures garanties de réussite en raison de la dimension plus restreinte et donc plus humaine de l'opération? La motivation d'une petite équipe n'est-elle pas plus aisée?

Un groupe envié n'est-il pas mieux à même de démontrer l'intérêt d'un projet que ne saurait le faire tout discours de la direction?

Un petit groupe n'est-il pas mieux adapté, entre autres,

- pour surmonter les difficultés rencontrées,
- pour faire preuve d'une créativité d'autant plus grande,
- pour taire ses dissensions?

Ne se prête-t-il pas aussi à

- une faculté d'expérimentation plus aisée,
- l'introduction de formules de compensation plus innovantes?

Un tel choix ne permet-il pas d'instituer

- des formes plus feutrées de contrôle social et souvent mieux acceptées par les personnels,
- une émulation entre les membres du groupe?

Ne permettrait-il pas, outre l'instauration de nouvelles formes de travail, de nouveaux modes de communication, en somme de nouveaux modes de gestion des Ressources Humaines.

Ce choix ne pourrait-il créer un modèle de référence dans l'entreprise susceptible d'être sollicité par les autres unités de production, d'exploitation ou de services?

Une telle méthode n'amènerait-elle pas les salariés à en demander la généralisation?

Au regard de ces facteurs, le choix d'une motivation générale du personnel garde-t-il sa pertinence au moins dans sa phase de lancement? La motivation par contiguïté ne mériterait-elle pas d'être étudiée?

Mais si une telle option venait à être retenue, celle-ci ne pose-t-elle pas alors le choix de l'unité de référence?

Conditions de choix d'unité

L'esprit de cette condition fait suite à la précédente, mais n'en découle pas forcément. Le choix de l'unité peut avoir une importance fondamentale. L'unité ne saurait être retenue sans considérer l'objectif à atteindre.

D'un point de vue stratégique, il importe que de l'unité choisie naisse

- d'une stimulation à travailler autrement,
- d'une incitation à voir les méthodes promues dans cette unité, reprises par osmose dans le reste l'entreprise.

Il s'agit alors de trouver et de retenir une unité à même d'accueillir au mieux les mesures incitant la motivation souhaitée

- afin de l'instituer, plutôt que de vouloir la décréter,
- afin de l'adapter, l'amender, avant de la diffuser.

Un choix à méditer

Le choix d'une unité ne semble pas moins tenir dans la personnalité des hommes (leur tempérament, leur syndicalisation, etc.) que dans leur capacité

- à maîtriser les conflits interpersonnels au profit d'objectifs communs, pour autant que chacun y trouve son compte,
- à se rassembler autour d'un engagement,
- à accepter une forme de défi, pour autant que les hommes en acceptent les tenants et les aboutissants...

C'est à dire, en somme, parier davantage sur les hommes que sur ce qu'ils veulent paraître être. Cela requiert alors une souplesse des idées et des conceptions. La confiance qui sera instituée dans de telles décisions se verra sans doute témoignée une confiance en retour.

L'unité choisie: un choix psychologique autant que stratégique

Le choix du l'unité ou du département est un élément essentiel de la stratégie arrêtée. L'expérience ne peut s'entendre que comme une réussite. L'adhésion des personnels doit être rapidement acquise. La présentation des enjeux doit être transparente, les contreparties aussi.

Le choix d'une unité est autant psychologique que stratégique.

Faut-il retenir l'unité requérant une réforme ou celle offrant les garanties d'une introduction sans grandes réticences?

Le choix pourrait tout aussi bien porter sur l'unité la plus "ingérable".

S'attaquer au point le plus difficile peut témoigner de la part de la direction, l'impulsion d'une nouvelle gestion. Elle peut aussi soumettre aux salariés les plus réticents aux changements de prendre en charge les changements.

Ce dernier choix porte en lui le souci de soumettre un défi autant pour l'entreprise que pour les salariés et de soumettre un test social grandeur nature. Ce peut être un choix heureux et décisif.

Retenir une unité sans réelles difficultés peut s'avérer un choix inintéressant. Une unité difficile est souvent plus propice pour propager les dispositions à promouvoir tant par le fait

- qu'elle a valeur de référence,
- que ses salariés assurent la propre promotion des dispositions introduites.

S'il ne nous appartient pas de conseiller mais seulement de soumettre. Qu'il nous soit, cependant, permis de rappeler que les expériences les mieux réussies restent souvent celles dans lesquelles le combat, pour introduire les innovations, a parfois été le plus rude. Il est par ailleurs possible que ces unités soient fort performantes.

Il faut convenir que recueillir nécessite aussi

- une part de risques,
- une proportion de liberté,
- une volonté à expérimenter

donc de montrer un volontarisme dans l'expérimentation et les paris.

Il faut accepter d'offrir une capacité

- à innover,
- à rénover, et par là,
- à remotiver ceux dont l'intérêt s'est émoussé.

Il faut donc que l'entreprise apprenne à soutenir les initiatives - comme de toutes les autres - qui lui sont offertes susceptible de réussir et pour satisfaire et conforter les idées émises.

Les hommes aiment à montrer qu'ils ont des idées et à montrer leurs aptitudes et donc à permettre de manifester

- leurs aptitudes,
- leurs désirs,
- leur volonté

de participer à une action les consacrant, leur donnant le sentiment d'exister, de réaliser, de participer à une contribution et non seulement de monnayer un travail.

L'entreprise a aussi le devoir

- de repérer ces talents, voire
- d'offrir au plus grand nombre l'opportunité de parfaire des objectifs soumis
 - en les encourageant plutôt qu'en les brisant,
 - en expliquant pour atténuer ou balayer les résistances notamment en se faisant l'avocat des salariés quand le projet paraît viable, voire bon et innovateur.

C'est donc en abordant des choses sous un jour toujours renouvelé que l'entreprise s'attachera les hommes et aura les salariés dont elle aura su s'attacher la sympathie. C'est en développant toute une démarche psychologique cohérente qu'elle fera preuve de ses qualités de gestionnaire.

Conditions humaines

Entrevoir la motivation, c'est reconnaître aux producteurs, exploitants ou opérateurs, une capacité à la porter. Car il ne peut y avoir d'autres porteurs, les autres acteurs n'en étant que des installateurs ou des supporteurs.

Les regards portés des uns et des autres mériteraient d'être corrigés. Les hommes sont dans les deux bords.

Instruire les conditions humaines pour inviter à l'attention plus qu'au dénigrement est une première préoccupation à porter. Il importe donc de chercher à se connaître plutôt que de s'ignorer. La connaissance n'est pas forcément recherchée tant il est plus facile de rester dans l'opposition que dans une part de compréhension. C'est tout compte fait un modèle rassurant et relativement confortable.

S'incliner à inscrire un autre cours invite à transformer le contexte. Il faut en avoir le courage sans pour autant oublier les convictions. Le processus demande des efforts et du temps.

Conditions de temps

Toute transformation ou innovation sociale appelle du temps. Les mentalités sont extrêmement lentes à changer. Il faut présenter pour convaincre. Ces temps sont des investissements plus que des pertes. Donner du temps au temps pour qu'il laisse mûrir les pensées et les idées tant le cheminement des idées est progressif difficile et coûteux en contritions.

La méconnaissance

- * des valeurs professionnelles et sociales,
- * de l'histoire de ces valeurs,
- * des métiers,

la méconnaissance des hommes, faute de temps consacré, peut s'expliquer pour partie au moins pour cette raison.

Ces quelques considérations devraient inviter l'entreprise à faire du temps une donnée majeure de l'entreprise. Ce rôle peut être dévolu au DRH, mais pas seulement, car les hommes aiment à voir leur chef d'entreprise s'entretenir avec eux. Ces temps de parole et de visite ont vocation de relations humaines et sociales.

Concéder du temps aux producteurs ou aux exploitants sur les lieux de travail peut-il encore être considéré comme un temps perdu alors

- qu'il est porteur d'intérêt aux personnes visitées,
- qu'il maintient et resserre les liens sociaux,
- qu'il permet d'être un temps d'écoute apprécié en même temps qu'un temps de doléances faites directement au détenteur du pouvoir.

Cette approche du temps, bien comprise dans certaines sociétés devrait inviter à l'importer tant elle semble aisément assimilable. Une telle conception pourrait aussi à

revisiter notre conception courante du temps et contribuer aussi à modifier un aspect de la gestion courante des Ressources Humaines?

Ce temps accordé susciterait par lui-même

- de la reconnaissance implicite,
- de l'estime
- de la considération,

pour les producteurs et les exploitants, habituellement peu objet d'attentions quantifiées par le temps.

Cette disposition offrirait un juste écho sous la forme

- d'un meilleur respect de l'encadrement, moins fondé sur le pouvoir que sur un respect social,
- d'une estime retournée,
- d'un crédit de sympathie quand il a écorné.

Une telle procédure démontrerait mieux et de façon sensible la volonté d'une direction à impulser des relations de travail différentes, reposant sur de nouveaux comportements et peut être de nouvelles relations. Ces manifestations parleraient davantage aux salariés et toucheraient bien plus que des paroles, car ce serait les leurs qui seraient au centre de la conversation.

Cette acception du temps ne peut que figurer comme un contresens dans un mode strictement taylorien, mais peut-on lui dénier le caractère d'un investissement psychologique dans une autre logique. L'économie a induit la notion de plus value. La notion découverte par Marx est aujourd'hui largement acceptée au point de figurer dans le langage courant. Il serait utile de créer son équivalent en psychologie. Celle-ci n'aurait bien sûr aucune réalité financière sauf sous la forme de gratuité.

L'entreprise prise dans des considérations constamment financière doit aussi retrouver par moment le temps de la gratuité. L'entreprise doit apprendre à se défaire de quelques uns de ses calculs pour recevoir la considération des hommes.

Conditions de choix des personnes

Que l'entreprise compte dans ses rangs

- des salariés plus motivés que d'autres,
- des salariés plus motivables ou sinon moins démotivés que d'autres

est un constat évident.

De même on ne saurait ignorer la facilité de tenter des expériences sociales avec certains plutôt qu'avec d'autres.

Le choix des personnes s'impose

- autant par le souci de réussir une expérience
- que par celui de consacrer à celle-ci
 - * un peu d'énergie physique et psychologique,
 - * du temps, et sans doute
 - * un effort financier mesuré mais réel.

On ne saurait vouloir construire un projet et se défaire de tout esprit de cohérence.

Conditions de cohérence

Réduire ce qui est perçu comme étant

- des incohérences de gestion,
- des anachronismes,
- des erreurs psychologiques,

si aucune explication n'est apportée par l'encadrement ne peut être profitable aux conditions de réalisation du travail et donc à son cadre.

Maintenir de la cohérence dans l'entreprise ne peut être qu'un souhait, tant l'absolu semble difficilement atteignable. Compte tenu du rassemblement humain et de la complexité croissante des processus de fabrication ou de production, les possibilités d'incohérence ne manquent de s'immiscer. Traquer ces émergences devient une occupation non négligeable de l'encadrement. Cela vaut tant pour les process de fabrication que pour la conduite des hommes.

Les incohérences sont donc inhérentes au travail comme aux organisations. Presque inéluctables, tous gagnent à les reconnaître pour les corriger rapidement. On peut chercher à en négocier non pas l'extinction mais leur réduction et leur traitement.

Conditions relatives aux accords négociés

Le travail mérite, même en période de crise, d'être accompagné d'accords négociés, fussent-ils seulement assortis de dispositions

- préservant davantage l'emploi que la redistribution d'une productivité,
- entretenant plus la socialisation que l'échange matériel.

C'est moins par temps d'embellie économique que par mauvais temps que l'entreprise doit prouver son attachement à certaines attentions. C'est sans doute lors de ces périodes que les engagements valent le plus même si des dispositions ont besoin d'être prises pour sauvegarder ce qui peut l'être. Ces engagements valent pour le symbole.

Entretenir des accords réussit à sauvegarder ce qui a été construit en d'autres temps. Il importe de mémoriser une relation, une solidarité, un sentiment de cohésion.

Osons un rapprochement historique, la bataille d'Angleterre a été gagnée par l'héroïsme de ses jeunes aviateurs mais aussi par le courage des britanniques et en particulier les londoniens soutenu par l'exemplarité de la famille royale qui n'a pas fui Londres pendant les pires heures de la Blitzkrieg. En fait, les V2 et les bombes allemandes n'ont fait que renforcer la cohésion des anglais. Il peut en aller un peu de même lorsque les entreprises vivent des conditions économiques particulièrement altérées.

Il est des décisions qui comptent doublement comme dans le scrabble. Il faut pouvoir ces saisir ces moments et les rechercher afin de négocier un pacte social durable.

Négocier c'est aussi

- renouveler les choix précédents en modifiant substantiellement ou non les

- paramètres de l'accord recherché,
- refuser la manipulation par la peur,
- éviter de vouloir combler tout vide social.

Avancer qu'une bonne relation entreprise/salariés est à la source de toute motivation du personnel ou tout au moins la conforte est une évidence. Celle-ci s'entretient par un rapport social constamment maintenu. La négociation est l'une de ces formes pour y parvenir, même si ses contenus habituels (revendications salariales) connaissent une forte altération.

Il appartient, dès lors, à l'entreprise de modifier sensiblement les contenus classiques de la négociation, pour les transférer sur des thèmes plus acceptables tels que:

- les réductions de temps de travail,
- la révision de certaines rémunérations et avantages personnels inadaptés à une trésorerie difficile,
- l'aménagement du temps de travail,
- l'organisation et la planification du travail,
- tout autre thème appelant peu de frais pour l'entreprise....

Les négociations restent indispensables

- pour réduire les frustrations imposées par le renouveau technologique,
- pour atténuer la peur du lendemain,
- pour entretenir le sentiment d'une collectivité.

Ces accords témoignent alors

- d'une fidélité au dialogue,
- d'un attachement aux hommes,
- d'une volonté de maintenir un partenariat aussi équilibré que possible?

La motivation des personnels tient, pour partie au moins, aux démonstrations sociales autant qu'affectives qui lui sont manifestées. Les ignorer revient à manifester

- le refus d'un dialogue,
- la mise en place d'une distance sociale,
- d'impossibles accords.

Il ne peut que s'en suivre qu'encouragement

- à une opposition larvée,
- au maintien d'une opposition viscérale et donc
- à l'absence de tout rapprochement entre deux mondes pourtant appelés à se côtoyer sans cesse et mais à s'ignorer tout le temps.

Le choix appartient moins aux salariés qu'à l'entreprise.

Ne peut-on penser que l'effet d'un accord tient autant par son contenu que par l'intérêt que lui accorde le personnel comme peuvent en témoigner certains accords et ententes ayant une valeur plus symbolique que réelle. Le contenu importe moins que l'initiative et la méthode.

Le but est alors de

- de maintenir la place des acteurs,
- de maintenir une capacité de proposition, fût-elle toute symbolique,
- de négocier même à la marge.

En d'autres termes, les négociations d'accords gagnent alors plus d'être une démonstration sociale qu'économique. Le symbolique supplée le tangible, il n'en est pas moins reconnu quand les conditions financières ne peuvent qu'être absentes sinon peu présentes.

Conditions financières

Ces conditions sont, sans doute, les mieux sériées des conditions exposées. Cette caractéristique tient au fait d'être la valeur la mieux partagée de l'entreprise. Et aussi, par voie de conséquence, la pierre de tous les achoppements et des premiers arguments. Faut-il pour autant la considérer comme la plus essentielle ou la revendication la plus essentielle des personnels?

Les revendications financières figurent comme le thème le plus présent. Si celui-ci reste incontournable, il n'en reste pas moins négociable.

Cette prédominance relève de la facilité, cela vaut pour la direction comme pour les salariés. La revendication salariale est l'expression de tous les mécontentements. Y répondre les tait momentanément, les gèle mais ne les résout pas.

Si l'incitation financière a un effet motivationnel, ce dernier n'est souvent aussi partiel que momentané. Le dénouement financier masque les incompréhensions laissant les malentendus persister. C'est traiter les choses en aveugle. C'est mettre la poussière sous le tapis ou s'enfoncer la tête dans le sable.

Si la participation ne peut méconnaître cette réponse, elle ne saurait y trouver sa réponse fourre-tout et moins encore définitive. La réponse financière ne s'avère pas souvent la réponse la plus appropriée. Pour cette raison, elle ne mériterait pas d'avoir cette place usurpée avec le consentement tacite de toutes les parties.

Traiter la motivation par le seul aspect matériel conduit à ignorer toutes les autres questions qui font problème et auxquelles aucune réponse n'est apportée. La fuite en avant est un procédé bien humain. Cette transaction financière n'ajoute rien à la reconnaissance ou à l'adhésion. Elle tendrait même à les affaiblir.

Pour ne pas repousser toutes les autres questions, ne serait-il pas sain de la concevoir comme un aspect complémentaire et non principal de la motivation?

Ce n'est en général pas le choix qui est fait. Traiter la motivation par ce seul biais assure une satisfaction

- immédiate,
- éphémère,
- psychologiquement incertaine.

C'est à ce type de satisfaction qui séduit à l'instant T. Il s'agit d'un jeu d'apparence, une paix fragile, un conflit repoussé ou une respiration offerte en attendant le prochain conflit.

Une augmentation salariale est davantage considérée comme un droit plus arraché par les salariés que consenti par l'employeur quand il n'est pas perçu comme une part de servitude récupérée. C'est dire les analyses divergentes qui sont faites d'un côté et de l'autre. L'analyse salariale exprime l'existence d'une situation inégale qui ne semble

jamais comblée. Comment dans ce cas trouver un jour le sentiment d'une réelle parité. Lu sous un regard libéral le modèle économique offre une lecture, apprécié sous une analyse marxiste, il offre une tout autre vision. Peut-on s'étonner, dès lors, que l'impact de la disposition financière ne produise qu'un effet superficiel et donc l'effet qu'on lui connaît?

Cette forme de motivation est-elle pour autant à éviter? Assurément non. Elle reste une nécessité parce qu'acceptée de tous et par défaut de n'avoir pas de substitut adéquat. L'entreprise gagne-t-elle pourtant à délaisser d'autres formes de motivation en les assortissant d'incitations financières? La rareté de la mise en œuvre d'un tel choix laisse penser que la difficulté à le mettre en place recèle plus d'inconvénients que d'avantages. Les freins ne tiennent-ils pas aux comportements à induire tant chez les salariés que chez l'employeur?

Conditions liées à l'employeur

Cette condition peut-elle s'omettre quant l'acte de contrition appelle

- une part d'humilité parfois difficile,
- une part de lucidité souvent blessante,
- une part d'intelligence forcément contraignante.

L'effort sollicité peut-il ne pas être coûteux, difficile chez des personnes peu enclines à donner et peu habituées à octroyer.

Transformer une mentalité est toujours acte difficile. Les esprits ont de tenaces rancunes. Faites d'histoires, elles sont autant comptables de faits précis que de sentiments perçus ou de situations vécues. Cette mémoire invite peu à la participation. Difficile d'ignorer ce fait. Ce constat illustre la difficulté de tisser de nouveaux liens sociaux pour tenter de recouvrir les précédents. La mémoire ne s'efface qu'avec peine. Aussi, est-il besoin de ne pas trop charger la barque. Le ressentiment est toujours à fleur de peau. La participation est une affaire de chaque instant.

Ce constat n'invite-il pas à

- une image forçant le respect,
- une intention inclinant à adhérer à ses perspectives,
- une part d'éthique ?

Ce constat ne remet-il, pas partiellement au moins en question, l'idée que la motivation est plus à produire qu'à solliciter ou à attendre donc appeler l'entreprise à devoir multiplier les initiatives

- pour traduire sa volonté de dialogue et de changement,
- pour inviter ses collaborateurs à modifier leur perception,
- pour s'inviter à changer, se transformer éventuellement par exemple en souscrivant à certaines valeurs dont elle est peu habituée?

Si on ne peut recevoir sans donner, ne convient-il pas de donner pour recevoir ? Ne convient-il pas même de distribuer

- pour inviter sinon forcer une attitude réciproque,
- pour ancrer ces dons dans la mémoire de tous?

En matière de motivation, l'entreprise ne se doit-elle pas à quelques choix paradoxaux tels que ceux

- de marquer une intention pour préparer l'écho d'une réponse,
- de démontrer sa bonne foi pour en appeler une en retour?

Ne doit-elle s'astreindre à certaines conditions

- pour forcer le respect et inviter une attitude similaire,
- pour appeler à souscrire à des conditions sans pour autant les imposer,
- pour susciter une bienveillance,
- pour instiller une curiosité

sans pour autant les quémander ?

En somme, l'entreprise n'a-t-elle pas à se forger les instruments de sa réussite, en s'astreignant, plus qu'en invoquant ou en forçant? C'est-à-dire en usant de l'intelligence plus que de la brutalité ou du rapport de force (parfois nécessaire) mais qui dissipe toujours une grande énergie pour un résultat pas toujours à la hauteur des résultats escomptés.

Pour obtenir cette réussite, la participation sinon la consultation des salariés

- * aux décisions les impliquant directement,
- * aux choix de matériels,
- * aux modifications du travail, entre autres exemples,

n'a-t-elle pas à être offerte?

Sans considérations politiques internes, mais d'un seul point de vue pratique, ces consultations épargneraient souvent des pertes de temps et d'argent inutiles.

De même, l'entreprise peut-elle négliger de renouveler les formes de participation? Un jeu ne vaut-il pas par le fait qu'il soit

- d'abord proposé puis
- éventuellement joué

pour susciter l'envie d'y participer?

Ne faut-il pas, comme les bons hâbleurs le font, susciter l'intérêt et la curiosité? Une proposition inespérée, inattendue ou une invitation porte, déjà en soi, au moins une satisfaction, celle d'avoir été formulée.

Des satisfactions offertes sont-elles forcément boudées? Le sont-elles davantage quand celles-ci dérogent aux habitudes? Il n'est guère permis de le penser. Pour cette raison, l'entreprise se donne-t-elle de déranger ou de renouveler ses habitudes pour consacrer à ses salariés une place plus importante à jouer? Le participant ne trouve intérêt à la participation que s'il y est vraiment intégré. Faut-il, pour autant, croire que les travailleurs veulent participer à tout? Rien n'est moins certain. Faut-il, pour autant, exclure de faire participer ceux qui manifestent l'envie d'être associés plus étroitement à ce qui les concerne?

A toutes ces interrogations ; l'entreprise répond-elle à une offre de participation?

Crée-t-elle la participation par

- la délégation,
- la consultation dans le choix des machines, ou autres
- la participation aux décisions, etc.?

De même, manifeste-t-elle sa propension

- à signifier ses changements en les rendant manifestes, perceptibles,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- à démontrer sa capacité d'adaptation
 - * en écoutant davantage ses collaborateurs,
 - * en se rénovant?

Incline-t-elle à transformer

- * son organisation,
- * la répartition des pouvoirs,
- * ses relations avec les institutions représentatives du personnel?

S'emploie-t-elle

- à valoriser,
- à modifier les comportements
 - * de ses dirigeants,
 - * de son encadrement...?

Cependant, ces nouvelles pratiques peuvent-elles naître sans interrogations

- sur les pratiques,
- sur les méthodes de gestion
 - * les modalités qui l'ont fondée,
 - * le choix des priorités retenues?

Dès lors, s'interroger sur les formes méritant d'être conservées, valorisées, éliminées ou introduites mériterait d'être suscité? C'est à dire rechercher toutes les modalités encourageant ou nuisant à la participation.

S'interroger et montrer cette préoccupation ne laissent pas les travailleurs indifférents. Elle suscite leur intérêt et les force à s'interroger à leur tour et au-delà à s'intéresser encore de plus près à l'entreprise.

Peut-elle apporter meilleur témoignage de sa considération à ceux qui partagent son existence?

Ce témoignage peut-il se faire

- sans expériences sociales,
- sans dialogue,
- sans une fine observation des pratiques
 - * individuelles ou
 - * collectives?

En manifestant son intérêt sans lever les dispositions contrevenant à une bonne participation telles que

- * les attributions de pouvoir jugées inopérantes,
- * les procédures estimées inutiles,
- * les circuits de communication inadéquats

la direction adresse des messages subliminaux en somme.

Elle témoignerait de son attention

- en levant les incohérences de gestion,
- en brisant les luttes d'influence des cadres supérieurs,
- en corrigeant les distorsions

qu'elle observerait ou qu'elle corrigerait à la suite des remarques qui lui seraient faites.

Cette introspection gagnerait à être étendue à /sur tous les aspects informels de pouvoir (petits chefs, etc.) si peu conformes avec une gestion dynamique des hommes.

Plus qu'à craindre de montrer ses lacunes, ses faiblesses, l'entreprise gagne à les reconnaître pour y remédier. L'idée d'une entreprise exempte de défauts gagne-t-elle à perdurer

- alors que le niveau de connaissance des personnels augmente,
- alors que des collaborateurs très expérimentés peuvent aider à cette introspection,
- alors que la lucidité doit primer à tout moment ?

L'entreprise peut-elle craindre de ternir son image en se dévoilant, en affichant plus ouvertement quelques uns de ses mauvais choix? A les reconnaître? Les mentalités ont quelque peu évolué. La compréhension a cours, pour autant que la consultation et l'information existent. Les travailleurs savent que la gestion sans fautes est difficile, sinon impossible. Les hommes ne peuvent croire en une direction infaillible alors que leurs appréciations personnelles sont chaque jour éprouvées. Ceux-ci ne demandent plus un parcours irréprochable, mais un parcours à moindre fautes. Plus que de l'infailibilité, il est fort probable que les salariés ne lui demandent aujourd'hui qu'à être inspiré au mieux.

Compte tenu de cette évolution, l'entreprise n'a pas à craindre de reconnaître quelques unes de ses erreurs de jugement ou décisions pour éteindre toute rumeur possible et de conforter par là même aussi, une image moins désincarnée moins financière.

Cette évolution - à conditions établies – invite à des lieux de travail concédant une place plus grande à une meilleure compréhension des parties et donc une propension plus importante à la participation.

L'entreprise ainsi approchée devient alors susceptible de promouvoir des rapports mieux équilibrés avec l'ensemble du personnel comme avec les représentations du personnel.

Ce choix peut-il rester sans incidences

- sur les comportements des travailleurs,
- sur le sens et les contenus de la négociation,
- sur la nature des relations quotidiennes...

En somme, il est possible que de telles initiatives soient en mesure de (re)donner le goût d'un investissement éventuellement émoussé, voire tari.

Mais, au delà des effets produits en matière de gestion des Ressources Humaines, l'ensemble des conditions introduites devrait inviter à revoir

- ses formes de gestion et donc aussi
- ses habitudes

- * attribuées,
- * acquises,

pour instituer une confiance via

- * un nouveau contrat social
- * de nouvelles relations contractuelles élaborées
 - implicitement ou
 - explicitement, c'est à dire formellement?

Si le règlement intérieur, à l'initiative de l'employeur, a pour vocation de réguler les relations entre employeur et salariés, l'employeur doit aussi s'astreindre à une règle de conduite conforme

- aux valeurs sociales,
- aux us et coutumes de la raison sociale de l'entreprise,

- à une éthique sociale.

Une telle contrainte contrebalance pour partie les obligations auxquelles se doit tout salarié. Une telle éthique impose de fait des règles non écrites, non dites, mais parfaitement décodées.

Les individus répondent en général à ce genre de situation, même si le cas n'était pas avéré par tous, certains y seraient sensibles, cette seule réalité convie d'y souscrire.

Si donc elle ne parvient pas à produire à 100%, le résultat produit est toujours un gain qui ne peut être négligé surtout si l'investissement est nul ou quasi nul. Il importe de ne rien chercher parfois pour obtenir. La proposition peut paraître osée, mais il n'est pas interdit de le faire. La gestion des hommes appelle à forcer le destin il faut inviter à faire émerger de l'admiration. C'est là une forme de pensée inspirée des textes extrêmes orientaux mais dont il serait utile de s'inspirer et de se référer tant leur universalité semble devoir/pouvoir s'appliquer.

Un comportement relevé d'aucuns griefs particuliers ou mieux forçant l'admiration (par l'absence de toute démagogie, de toute partialité, de tergiversations, etc.) ne peut qu'appeler un comportement sans concession.

C'est en construisant une manière d'être dans l'entreprise que les hommes seront les plus sensibles. Cette mission, ne se déléguant pas, l'équipe de direction ne peut que la générer.

Cette condition reconnue incite à reconnaître, à accepter les remarques, les griefs, les doléances lors de rencontres imprévues non forcément pour les satisfaire, mais percevoir un climat social et le gérer éventuellement. Par effet secondaire, elle rend la direction plus forte dans ses décisions du fait de la position symbolique acquise auprès des hommes. Il est des registres jamais évoqués, sans doute à tort.

Il devient alors plus facile de s'ouvrir à tous en pratiquant une politique de la porte ouverte sans crainte d'être agressé, celle-ci peut s'exercer sous la forme

- d'une porte constamment ouverte et disponible,
- d'une porte ouverte selon un horaire établi,
- d'une visite régulière sur les lieux de travail,
- ou toute autre forme plus originale...

L'employeur n'a-t-il pas à produire, par son impulsion, des appréciations honnêtes, gratifiantes? Pour réussir cet état de fait, est-il d'autres méthodes que celles d'instaurer des conditions les suscitant?

Les conditions les moins coûteuses et sans doute les plus performantes restent celles qui ne sont pas ressenties affectivement. Le capital du cœur n'a pas de propriétaire exclusif (pour reprendre la réponse d'un ancien candidat à la présidence de la république). Il n'est demandé à qui le revendique, de le manifester.

Pour cela la communication ne suffit pas, sauf à relater un geste, une action effectivement produite.

Si le contrat de travail est un échange autour du travail, la relation contractuelle ne saurait être uniquement cela. Pour pouvoir avoir des aspects relationnels, il semble utile de l'agrémenter de conditions sociales, matérielles et affectives incitant le salarié à satisfaire spontanément, ce qui est attendu de lui.

Un gâteau est réussi que par l'effet d'un liant, ne pas l'apporter et le résultat est désastreux, il en va de même pour les relations sociales. Les angles ne facilitent pas la conversation mais repoussent. Les Bretons ont un joli mot en matière de caractère, ils parlent d'esprits arrondis, il est vrai que les merveilleux rochers modelés bordant leurs côtes, peuvent avoir inspiré cette image.

L'entreprise est un monde au moins à deux. Si l'un doit être à même d'offrir un peu de grain à moudre, les seconds se doivent de recevoir l'offre qui leur est faite, de l'étudier, de la négocier pour éventuellement l'accepter. La collaboration n'est-elle pas un jeu permanent de donnant-donnant, exigeant un donneur et un receveur, l'un devenant l'autre et vice et versa? Les réciprocités entretenues font les meilleures relations?

En somme, il ne saurait y avoir de motivation sans initiateur, sans collaborateurs à même de les recevoir et sans employeur à même de percevoir les efforts réalisés pour l'entretenir.

Si les faits relatifs aux aspects matériels ne soulèvent aucune difficulté de compréhension, il peut ne pas en aller de même pour les aspects comportementaux. Ces derniers restent, en effet, opaques à nombre de dirigeants plus soucieux aux aspects strictement matériels et qu'aux considérations psychologiques. La constance d'une telle attitude ruine parfois des suites d'efforts.

Il est à craindre qu'il ne puisse y avoir de motivation

- sans constance,
- sans tact,
- sans déférence.

Ces quelques aspects peuvent laisser penser que l'entreprise mérite, pour partie au moins, la participation qui lui est donnée. L'adage populaire ("On a ce que l'on mérite") adapté à l'entreprise peut trouver à s'appliquer. Cette application a au moins pour mérite d'inviter à reconsidérer les pratiques adoptées quotidiennement.

Ce constat peut-il ne pas inviter l'entreprise

- à corriger les dispositions le méritant,
- à éradiquer les plus nocives au bon fonctionnement de l'entreprise,
- à en impulser de bonnes?

Ne lui revient-il de créer un climat, des formes relationnelles

- diminuant les distances sociales,
- intimant de la part de tous, le respect de chacun,
- et incitant la mobilisation sans en appeler à son incantation?

La disponibilité des salariés ne renverrait-elle pas tout autant

- aux humeurs de ses dirigeants
- à leurs erreurs (d'appréciation, de jugement...),
- à la considération ou déconsidération qu'ils témoignent pour leurs collaborateurs...?

En somme, il est permis de penser

- que le quotidien produit de la motivation
- que les hommes ne font que réagir aux conditions de vie qui leur sont faites?

Leur consentement tenant, pour majeure partie, à des /ces appréciations.

Il ne peut y avoir de démission, de désintérêt de la part d'un employeur pour toutes ces questions car à leur délaissement, les salariés ne pourraient avoir d'autres réactions qu'un désintérêt similaire. La difficulté est qu'elle n'est qu'à inspirer et qu'à produire, or ce travail ne dépend que de l'employeur.

Conditions relatives à l'entreprise

Introduire quelques transformations taxera

- les uns du soupçon du paternalisme,
- les autres de celui d'idéologue de l'entreprise du troisième type alors que ce n'est qu'un mode de gestion.

Chercher une meilleure manière à vivre l'entreprise ou/et le travail conduit souvent à produire une mauvaise querelle d'intention, avec pour seule conséquence de contrecarrer la motivation recherchée.

Dès lors, l'entreprise ne doit-elle pas atténuer ces effets, ces suspicions

- en établissant un contrat,
- en améliorant la communication,
- en reconnaissant ses errements, ses choix passés

pour faire sienne la volonté

- de jouer une participation à double sens,
- de réaliser une partie claire, en toute connaissance de cause,
- d'associer aux intérêts de l'entreprise ceux de toutes les composantes du personnel, en expliquant le lien étroit entre leur bien-être et celui de l'entreprise pour lui être profitable.

Manifester au vu de toutes les contingences qui sont les siennes

- une cohérence dans les projets,
- une faculté à démontrer,
- une intelligence à s'impliquer,
- une capacité à stimuler

ne peut que conforter une bonne image chez les personnels.

S'attacher

- * à reconnaître les efforts même les plus discrets,
- * à reconnaître les situations parfaitement adaptées au travail même si celles-ci paraissent techniquement anachroniques,
- * à transformer ce qui est repéré comme inapproprié par les travailleurs participe aussi à cette image.

Communiquer aussi dans ses finalités contribue aussi à la clarté dans l'esprit des salariés. Comme les financiers, les salariés aiment peu l'incertitude ou le flou dans lequel ils sont parfois laissés.

Si certaines décisions n'appartiennent qu'à la direction, pour cause de délégation impossible du pouvoir de décision, une décision partagée, sinon préparée avec les personnes chargées de son application, ne peut être que mieux vécue et donc être mieux appréhendée. C'est là encore une démarche participative qui semble encore usitée par peur sans doute de créer un précédent.

Cette pratique qui semble couramment appliquée au Japon serait-elle d'une impossible application en France? La réticence de son introduction (ponctuelle) ne tiendrait-elle pas davantage aux décideurs, culturellement attachés au pouvoir solitaire qu'à son partage? Si l'importation de certaines pratiques étrangères peut inviter à la prudence, il est en d'autres qui ne devraient pas faire obstacle à une incorporation.

Concevoir d'introduire des innovations sociales en même temps que des innovations technologiques peut être une opportunité intéressante car cette association n'est pas de fait contre nature, ni exclusives l'une de l'autre mais, au contraire, une opportunité pour introduire du changement. Il est possible sinon probable que l'absence de dispositions sociales soit préjudiciable aux mesures techniques.

La performance de l'entreprise imposant une adaptation quasi-permanente de ses modes de fonctionnement, celle-ci ne peut être que multiple, mais sans forcément s'imposer, il importe de méditer se son introduction au regard des paramètres de l'entreprise à un moment t. Les nécessités doivent combiner et prendre en compte les valeurs, les traditions sociales, les mentalités qui, bien assimilées par les gestionnaires, faciliteront les rapports sociaux.

La connaissance mais aussi le tact comme la psychologie sont des ingrédients indispensables, pour rendre l'entreprise agréable à vivre alors que la complexité ne rend que plus difficile à vivre et à supporter du fait entre de l'augmentation de la charge mentale que cela provoque.

Introduire cette transformation, déjà acquise dans nombre d'entreprises, rend les hommes conscients des efforts et invite dès lors une conversion de l'homme-acteur à un homme plus auteur. Cela se pourrait se traduire

- par une recherche de communication plus facile,
- par une compréhension réciproque plus développée,
- par une volonté de nuisance moins grande.

Il est à craindre qu'il ne puisse y avoir d'amélioration du climat de travail sans initiatives marquantes, ni décisions courageuses de l'équipe de direction. Elle ne saurait solliciter une pratique sans s'astreindre elle-même à une déontologie, encore plus sévère que celle qu'elle appelle ; inviter des règles c'est devoir d'abord se les appliquer comme c'est respecter les règles qui prévalent.

Peut-on s'étonner que nombre d'entreprises régies par des employeurs d'inspiration chrétienne réussissent bien? Certains ne seraient-ils pas à l'origine du mouvement Ethic, associé au MEDEF mais pétri d'un esprit social qui a toujours existé bien que marginal. Le constat n'a rien d'étonnant; seul, le contraire le serait, car ces employeurs utilisent mieux que d'autres un fonds culturel commun et une plus grande attention

- aux valeurs sociales et
- aux aspects culturels,
- aux valeurs symboliques.

Ces employeurs doivent aussi leurs résultats à des règles de gestion qui ne s'émancipent pas

- d'une égalité de traitement pour tous,
- d'une équité,
- d'autres valeurs inscrites dans la foi chrétienne pour autant qu'elles puissent

trouver une part d'application dans le monde du travail.

Une motivation acquise sans efforts apparents cache souvent

- une parfaite compréhension des ressorts sociaux,
- une parfaite maîtrise d'un univers culturel parfaitement enfoui fait autant de réciprocités bien conduites que d'une bonne gestion financière.

On ne gagne pas sans raisons. Il appartient à l'entreprise de prêter une attention à tous ces aspects apparemment si éloignés de la gestion *stricto sensu*.

L'entreprise ne saurait pour les mêmes raisons se dispenser d'une saine gestion de ses performances. Les salariés d'une entreprise restent fort soucieux de l'utilisation de leurs performances. S'il est parfaitement accepté que le gain ne leur appartient pas, il semble difficile d'accepter que les gains engrangés soient "mal" utilisés. Ainsi des dépenses de prestige, des opérations douteuses ou incomprises ruinent toute une politique de motivation en un éclair.

Entrevoir ces opérations par nécessité impose, dès lors, de les expliquer afin de ne pas heurter le personnel. On ne saurait oublier que le travailleur reste fortement attaché à la valeur du travail et à son utilisation. Enfreindre ses valeurs le déstabilise et l'éloigne de l'entreprise. Il est d'autres considérations produisant les mêmes effets. Cette préoccupation doit aussi se porter sur les aspects de redistribution directement ou à travers les formes mises à disposition par le parlement.

Ainsi, inscrire de récompenser ses collaborateurs via

- * des promotions internes,
- * des revalorisations salariales hormis tout intéressement

peut être une mesure bien accueillie si elle est conforme à ce que les salariés perçoivent aussi.

Elle ne saurait renoncer, ni à la transformation des contenus de travail ni à une politique de formation.

Ces conditions ne font que compléter la méthodologie évoquée et la rendre crédible. Il est à craindre que l'une (motivation créée *ex nihilo*) n'aille pas sans l'autre (motivation par suppression des insatisfactions). Le succès d'une bonne gestion n'est pas impossible. Il n'a rien d'anachronique. Il se construit.

En fait, l'entreprise ne doit-elle pas contractualiser aussi simplement que possible ses rapports et rendre parfaitement identifiable son contrat autant avec chacun de ses collaborateurs qu'avec l'ensemble de la collectivité de travail.

C'est alors tout un mécanisme de négociation à mettre en place borné par quelques éléments non négociables mais dont le reste est déterminé par des échanges bien compris.

REGLES DU DONNANT-DONNANT

La vie sociale est régie sur le mode implicite du donnant-donnant, même si celui-ci est résumé par les sociologues par le mode du don et contre don théorisé par Marcel Mauss. On ne saurait contester ce mode établi sur des règles implicites telles que

- donner certes,
- redonner autant sinon plus pour rendre l'autre partie constamment redevable pour créer une forme de dette sociale justement dosée.

Le don implique en creux le fait de rendre. Le donnant-donnant relève dans son principe général de ce mode de fonctionnement. L'entreprise immergée dans la société ne fait que reprendre les modes couramment appliqués dans la vie.

Même si la transgression de cette règle connaît une application courante, l'entreprise, contrainte de respecter des dispositions spécifiques, peut se dispenser de quelques libertés mais pas de toutes, sans risquer de se voir retirer une confiance déjà parcimonieusement accordée.

Pour illustration, elle ne peut se dédire sans raison majeure

- d'une parole donnée,
- d'un mode de fonctionnement historique,
- de l'application d'un accord précédemment signé,
- d'un comportement intégré et reconnu dans les habitudes ?

Les contractants doivent respecter quelques règles sociales convenues relevant de la culture du travail. Les coutumes et habitudes ont valeur de code social. Le donnant-donnant se plie à ces conventions. Mais outre celles-ci, il a à satisfaire des conventions de fonds.

Préalables généraux quant aux contractants

Il ne saurait y avoir de donnant-donnant sans partenaires et représentants légitimes et reconnus par le personnel

- prêts à échanger,
- prêts à concéder.

L'établissement d'un contrat est donc soumis aussi à quelques considérations de capacité

- capacité de contracter librement c'est à dire
 - * sans contrainte matérielle
 - * sans contrainte psychologique
- capacité de proposer, de soumettre sans crainte pour son emploi, son statut.

Respecter à la lettre les garanties de protection des institutions représentatives du personnel notamment en veillant aux dispositions réglementaires notamment dans la gestion des carrières de ces personnels protégés juridiquement mais souvent pénalisés socialement mériterait d'être une règle adoptée. Exit donc toutes les pressions sur les représentants du personnel. L'inobservation de ces éléments ne font que développer de la suspicion et la difficultés à trouver des interlocuteurs.

Cette considération accordée revient à accorder un statut plus factuel (affectif quelque part) que (seulement) juridique aux négociateurs salariés. En effet, une légitimité strictement juridique n'est pas synonyme d'une parité ou d'une égalité. Or, cette parité fait aussi la qualité des relations et donc la teneur partielle du contrat négocié.

Les termes de l'échange (se) mesurent aussi (à) la nature des relations mises en place pour sa réalisation. Les termes de l'échange ne peuvent valoir réellement que dans le cas de rapports équilibrés entre les partenaires reconnus. Ces conditions définissent aussi, d'une certaine manière, les termes de l'échange.

La nature du donnant-donnant est donc également déterminée par

- le respect,
- la reconnaissance,
- la sympathie, l'estime,
- la confiance

mutuelles que se vouent les deux contractants.

Négociateur exige aussi des partenaires à la négociation

- de savoir donner ou concéder,
- de savoir accepter,
- de se voir reconnaître dignes de recevoir.

Ce dernier aspect est souvent oublié par les employeurs qui ne peuvent intégrer cette donnée comme si elle ne pouvait s'entrevoir.

Outre ces aspects, on comprendra que les deux acteurs de la négociation ne puissent toujours s'inscrire dans une logique partagée, même si celle-ci trouve des points d'entente aussi indispensables que nécessaires. Ces appréciations différentes sont naturelles au regard de l'organisation économique qui prévaut dans toute économie libérale. Elle conditionne, de ce fait, des attitudes parfois divergentes par opposition d'intérêts et parfois convergentes par nécessité.

Préalables spécifiques quant à l'employeur

Pour tout employeur, la négociation est le pari d'un investissement se devant à terme rentable. Ce constat détermine, s'il était besoin de le souligner, un aspect stratégique. Il s'en suit, souvent, une logique pour le court terme qui vaut règle générale. Toutefois, la motivation du personnel peut difficilement s'inscrire dans une telle perspective.

La confiance, les rapports humains se tissent dans une dimension plus longue. Or il faut constater que l'emballlement du temps et autres font que l'entreprise raisonne à court terme et que sa capacité à s'inscrire dans le moyen et long terme devient de plus en plus difficile et à ce titre assez peu courante.

S'il est à constater que la recherche de la participation se définit autour d'une stratégie économique définie, la participation perçue et vécue par les salariés est aussi déterminée par des critères affectifs et psychologiques.

Ces critères peuvent avoir une incidence bien plus importante qu'il n'y paraît, pour autant que l'on raisonne comme salarié.

Préalables spécifiques quant aux salariés

La participation reste déterminée en dernier ressort à l'initiative des salariés. La participation reste encore largement assujettie à un donnant-donnant financier ou matériel. Cependant, des critères plus subjectifs la modèlent imperceptiblement.

Ainsi, les salariés peuvent-ils apprécier unilatéralement et individuellement et donc fort subjectivement si l'employeur ou l'encadrement

- mérite ou non,
- est digne ou non

de leurs efforts. C'est à dire, si ces efforts sont à donner

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- avec ou
- sans contrepartie tangible,
- voire à rendre sans échange tout simplement.

Cette gradation est/sera soumise pour l'essentiel à l'image ressentie ou perçue de la direction et de l'encadrement le plus immédiat. Les travailleurs ne sauront accorder leur participation si leur sympathie est faible ou nulle inversement.

Cette sympathie ne peut exister si les salariés ne créditent pas leur employeur d'une bonne foi évidente, c'est-à-dire d'une certaine moralité définie selon leurs appréciations. Cette clause morale ne saurait être absente puisqu'elle figure souvent comme l'une des conditions attendues d'un employeur. Il lui revient alors de faire la démonstration régulière de cette qualité pour l'entretenir. A elle de se montrer à la hauteur de l'attente

- en forçant le respect à travers ses compétences,
- en méritant la confiance qu'elle aura su inspirer,
- en entretenant la sympathie qu'elle aura su créer.

C'est à dire un environnement qui ne soit pas seulement verbal, mais ouvert à toute valeur reconnue, fût-elle étrangère.

L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant

L'entreprise recourt, comme toute entité sociale, à vouloir rechercher des recettes même étrangères dès lors que celles-ci puissent trouver une heureuse application.

Si le don et le contre don sont un mode de fonctionnement quasi universel, celui-ci ne se décline pas de la même manière dans toutes les cultures. Il est donc à adapter lors d'une importation. L'échec des cercles de qualité est une illustration de ce décalage même si l'explication de l'insuccès tient aussi de l'appropriation quasi unilatérale de son contenu. Une bonne disposition au Japon ne vaut pas forcément en France.

Autres généralités

Si le donnant-donnant a manifestement un fond, il importe aussi de lui donner une forme. Forme et contenu entrent en lice dans le jeu du donnant-donnant.

La chose offerte ou négociée tient aussi

- à la qualité des choses ou thèmes négociés,
- à la nature des choses concédées ou portées à la négociation,
- à la façon dont les choses sont soutenues à la négociation du donnant – donnant (initiative de l'employeur, thèmes de revendication, grève, etc.)?

La façon dont les choses sont offertes, données ou octroyées est aussi significative que le contenu du don fait, de la chose offerte ou accordée dans certains cas. La maladresse peut ruiner une bonne intention.

Inversement, toute personne peut difficilement rester indifférente à la manière de ce qui lui est donné. Comme prolongement normal, le donateur ne peut rester insensible à la manière dont est reçu le cadeau, perçu le contenu du donnant-donnant. La bonne

intégration de la négociation est déterminée par cette perception issu d'un code plus ou moins compliqué et dépendant ou non du degré d'acculturation de la société.

La bonne intégration de ces perceptions détermine parfois pour partie

- le bon respect des clauses de la négociation, mais aussi
- leur durée...?

Ce qui vaut dans la vie courante en ce qui concerne le don, le contre don ou l'échange, vaut aussi au travail ce qui ne doit pas étonner. Elle ne peut faire fi des règles plus générales en plus de prendre acte de celles qu'elle aura forgées à son intention. On ne peut en effet oublier que les hommes restent des êtres sociaux dont elle ne peut faire abstraction.

La forme ne peut être sans effet

- dans la conduite de la négociation,
- dans les choix des thèmes de négociation,
- dans la manière de présenter les choses

c'est à dire

- dans la conclusion ou non du donnant-donnant et
- dans la valeur qui lui sera donnée.

La crédibilité d'une négociation ne tient-elle pas d'ailleurs parfois davantage à la forme de la négociation qu'à son contenu? Et dépasser le fond. les marques de cette perception, qui ne coûtent rien mais valent beaucoup devient alors essentiel.

La forme comme productrice d'image

Toute entreprise est sensible à l'image

- qu'elle produit dans le public
- que se fait d'elle sa clientèle,
- que se fait d'elle ses salariés.

Aussi, s'attache-t-elle à développer une image externe autant qu'interne?

Si l'image externe est peaufinée, l'image interne reste parfois, voire souvent, négligée. Celle-ci est-elle pourtant sans retentissement sur son image externe? La réputation, la rumeur des conditions de travail d'une entreprise sont aujourd'hui aussi des éléments de sa notoriété. Ainsi, Boiron a toujours eu une image excellente tant par la nature de ses produits que par l'attention de sa politique sociale. IBM a eu un temps une image extrêmement flatteuse. Un autre exemple bien plus emblématique est celui de Google au point d'étonner le monde par ses formes de travail et les conditions de travail mis en place, bien qu'il faille parfois dépasser les fragments d'une réalité qui n'est pas toujours aussi idyllique que celle décrite. Se construire une image interne pour déborder à l'extérieur est bien la recherche souhaitée par toutes les directions générales.

Cette estime peut se gagner aisément du fait des moyens financiers mais aussi par une certaine intransigeance. Les salariés montrent souvent un grand respect envers un employeur très carré. La fermeté, la rigueur, l'intransigeance ne sont pas des aspects forcément décriés quand l'équité, le respect, l'exemplarité sont aussi présents. Les salariés marquent leur sensibilité pour des valeurs tenues en haute estime dépassant la

fermeté ou la rigueur qui sont aussi appréciées comme des qualités et non comme des défauts.

C'est donc parfois la clarté des options et des positions qui font la reconnaissance. La franchise des rapports sociaux sont souvent bien acceptées si elle est assortie de qualités reconnues dans le monde du travail. Dans des situations franches, les situations sont acceptées, il n'est pas certain que ces entreprises soient plus conflictuelles que les autres. L'image est positive dans un contexte précisé. C'est dire combien la nature des relations peut influencer sur ce qui est vécu et ce qui sera négocié.

La forme productrice de fond

Donner le sentiment d'une pleine reconnaissance est en soi un motif de satisfaction surtout si une réelle sensation d'une discussion équilibrée est produite. Le sentiment d'une vraie négociation influe le fond de la négociation et de l'échange possible. Car le sentiment d'une parité peut inviter à penser à un accord négocié plutôt qu'arraché. Il importe aussi que la forme d'une négociation n'altère pas les relations en cours ou soit susceptible de jeter une ombre sur le passé ou le futur qui affecterait les relations et sur le fond des négociations.

Il est certain que des habitudes de négociation ont été assimilées et adoptées. Cependant, il ne semble pas vain de les faire évoluer par mimétisme.

La forme comme condition du donnant-donnant

S'attacher à faire que toute proposition de transaction soit

- équitable,
- négociée,
- profitable,
- réciproque

pour les uns et les autres est un premier élément; certes celui-ci contrevient un peu à certaines préconisations prévalant dans l'économie libérale mais ne faut-il pas la tempérer pour mieux consacrer le but qu'elle s'est fixée mais en prenant compte des aspects qu'elle écarte habituellement.

Un échange

- ignorant l'intérêt des contractants,
- cherchant à tout prix la minimisation des contreparties accordées,

n'en est pas un. Cela ne peut qu'alimenter le ressentiment à très court terme.

Pour être

- durable,
- absente de tout ressentiment,
- ressentie comme honnête,

la négociation ne peut qu'observer certaines obligations. Ainsi le sentiment d'une spoliation, d'un non choix ne peut qu'inviter à générer des conflits excluant de fait des communautés de points de vue et surtout ne laisser que la perspective de les entretenir. L'idée d'une alliance conflictuelle est alors complètement exclue.

Contenu de la négociation

Si la forme enserrant un donnant-donnant intervient comme un facteur déterminant dans la motivation, les thèmes du contrat restent, toutefois, largement déterminants même si, parfois, démêler le fond de la forme reste difficile. Ainsi, peut-il en aller

- de l'anticipation d'une négociation, sans contrepartie matérielle sinon la volonté de produire de la satisfaction, par exemple:
- la négociation d'un contrat d'entreprise ou d'établissement en vue de la retraite progressive du travail, avec un paiement fort partiel des heures non travaillées ou
- la négociation de prêts à taux préférentiels à tout jeune salarié peut relever de cette nature,
- d'une négociation autour des formes de travail

alors que l'entreprise n'y est ni contrainte, ni conviée (par une demande).

Une telle démarche relève autant de la forme que du fond. La première créant le second.

Il pourrait sembler dangereux de proposer à s'aventurer sur le choix de propositions unilatérales. Ce choix est-il aussi dangereux qu'il le paraît?

Intéresser ou forcer l'intérêt n'est-il pas une manière d' (de r)éveiller une implication plus forte, ou tout au moins une façon de s'attirer une réciprocité entamée voire perdue?

De la même façon, l'entreprise peut-elle ne pas gagner

- à rendre négociables des thèmes qui ne l'étaient pas hier,
- à changer quelques iotas de ce partage des eaux

pour stimuler une participation faible, une vie sociale aphone et pour impulser le plaisir de travailler?

En somme, transformer les contours des thèmes négociables. C'est à dire transformer son fonds de commerce moins pour le dilapider ou se mettre en difficulté que pour manifester sa volonté de changement et s'assurer un avenir plus serein que celui qu'elle cherche à s'offrir en adoptant des règles non garanties à terme plus ou moins lointains. C'est penser aussi que la rénovation de l'entreprise passe en se modifiant dans son fond comme dans sa forme. Ces formes ne passent pas forcément par des distributions financières. Il semble que sur le fonds facilement observable, les consultants en GRH ont une grande timidité à annoncer le fond de leur pensée pour ne produire que des remarques socialement correctes et, à ce titre, complètement affadies. Ce sont les premiers censeurs. Impossible alors de produire des conclusions somme toute timorées. Le fonds est donc plus que jamais à remuer.

La nature du fonds

Il semble difficile d'éviter l'inévitable distinction entre fonds et "fonds" ou négociation et "négociation". La formule pourrait être rendue plus explicite par un même contenant (la négociation) peut cacher des contenus différents (les thèmes de négociation), tout comme un train peut en cacher un autre.

(La juxtaposition relève de la nuance, elle a néanmoins le mérite d'être parfaitement assimilée par les salariés).

Ainsi, la motivation ne peut naître ou être, si le contenu soumis à la négociation est largement en deçà de ce qui est espéré ou attendu du personnel ou de l'employeur. La négociation a de fait l'avantage de socialiser mais un niveau minimal de négociation est lui aussi indispensable, si aucune action n'accompagne celle-ci.

La crédibilité tient autant des thèmes négociés, que du niveau des éléments à négocier. Ne soumettre aux représentants du personnel que des thèmes basement quotidiens les cantonne à des rôles mineurs. Procéder ainsi affaiblit la fonction de partenaires sociaux qui aimeraient se voir proposer de questions plus essentielles. Contenir les thèmes de négociation à ce cadre affecte l'image d'une entreprise négociatrice. Il semble que l'affirmation « On a les partenaires sociaux qu'on mérite » impose d'y réfléchir.

A déconsidérer ses collaborateurs en leur déniaient une capacité à réfléchir, on ne peut qu'avoir des partenaires sociaux répondant avec le niveau qu'on leur inflige. Les diplomates attachent une importance extrême à l'étiquette. On sait combien ces dignitaires accordent de prix à leur réception, à leur traitement. S'il ne convient pas d'appliquer un tel décorum dans les relations sociales, il semble nécessaire de ne pas blesser inutilement et d'accorder à ses partenaires un traitement au moins de reconnaissance sinon de respect. Toute perception négative altère immédiatement le climat.

La politique de deux poids de deux mesures ou deux attitudes est guère gérable à terme sans jeter un discrédit sur les relations entretenues de façon globale. Les séances de négociation en sont obligatoirement affectées, les réunions de travail ne peuvent l'être qu'aussi sous des formes plus feutrées. La démagogie est vite démasquée. Diminuer volontairement les hommes revient à les sous estimer, c'est un sentiment toujours mal vécu. L'auto-motivation est alors bien difficile sinon impossible.

Prendre la mesure d'un traitement accordé est toujours difficile à faire. Il semble que seul l'observateur extérieur puisse se rendre compte du traitement accordé à un interlocuteur. La condescendance, la distanciation forcée ne peuvent qu'inciter les interlocuteurs à la réserve, à l'attentisme, au recul, à une distanciation au moins égale faite aux propositions. Le dialogue invite toujours à des attitudes réciproques par un jeu de miroir : l'empathie appelle l'empathie, l'opposition souvent l'opposition, etc.

Le dialogue ne passe pas seulement par les mots il passe bien plus par les attitudes que tout un chacun décrypte instantanément et naturellement sans qu'il n'ait à faire d'effort ni même sans savoir qu'il lit une attitude. Les yeux lisent des attitudes, tout comme une poignée de mains est instinctivement perçue selon des codes là strictement personnels. Il est des gestes et des tenues et des regards immédiatement interprétés parfois à tort.

Ce niveau de langage est difficile à maîtriser complètement. Chacun sait cela.

Partir sur l'absence d'*a priori* assure un bon point de départ à toute négociation. Une part de chaleur vaut mieux, une neutralité reste une moyenne acceptable.

Reconnaître une parité dans les rôles ne peut que s'accompagner utilement d'une certaine tenue dans les sujets abordés. Ne traiter que de question de vestiaires, de normes réglementaires d'hygiène et de sécurité est certes indispensable, mais c'est tenir les délégués à un niveau qu'ils récusent quant toute discussion n'est tenue qu'à ce niveau. Il ne semble utile de jouer une partition qui ne serait pas reconnue.

Les thèmes de négociation sont en cela déterminants, pour recevoir le désir de négociation des salariés et donc leur propension à s'inscrire dans une relation réciproque de donnant-donnant. Une entreprise se dispensant de souscrire à ces quelques règles considérées comme élémentaires par les partenaires sociaux se heurterait

- à une indifférence polie,
- à une attitude attentiste,
- à une participation minimaliste, voire nulle,

de ses cocontractants comme de l'ensemble des collaborateurs.

Le donnant-donnant reste une terre de compromis. Son contenu est autant marqué par des propositions que par ses limites. L'entreprise gagne à rendre explicite les limites de ses propositions.

Le degré de satisfaction ou de mécontentement est parfois davantage lié au sentiment d'une partie jouée inéquitablement qu'à la teneur des propositions faites.

Les dirigeants d'entreprise ont pour habitude courante de considérer négligeable, annexe, superflue, l'information économique et financière envers leurs collaborateurs. Il leur est alors plus facile d'avancer des affirmations de façon péremptoire sans risque d'être démenti. Les hommes sont de plus en plus ouverts à la culture économique et financière d'une entreprise même si de nombreux points leur échappent. Leur opposer une incompréhension des chiffres ne peut leur être opposable sauf à vouloir tronquer ou altérer toute négociation.

La cohérence, là aussi, doit trouver une application. Il semble difficile de demander au personnel d'être acteur, d'être responsable et leur refuser ce statut lors de choses les concernant directement.

Une autre satisfaction peut aussi trouver son origine dans l'éventuelle capacité de l'entreprise

- à réviser ses délégations,
- à remiser certains de ses interdits,
- à réexaminer quelques uns de ses choix,
- à réaffecter le pouvoir des idées ou la capacité d'en proposer.

Une rénovation des rapports et une adaptation sont nécessairement utiles.

Une adaptation nécessaire du donnant-donnant

Les transformations ayant eu cours en fin de XX siècle rendent nécessaire une recomposition classique du donnant-donnant; en même temps qu'elles ont permis de le redéfinir et de l'étendre. Il semble qu'une évolution a été perçue comme sinon nécessaire au moins souhaitable pour ouvrir les thèmes de discussion et fragmenter le carcan des idées et des conventions. C'est tant la brutalité des comportements des équipes de direction mises en place après rachat d'entreprise qui ont radicalisé en retour les demandes des salariés. On n'a pu qu'être surpris de voir des salariés désespérés annoncer des actions jusque là inédites soumettant au-delà des directions, les pouvoirs de l'Etat du fait des menaces exprimées (menace de pollution des eaux d'une rivière ou la destruction d'un site par explosion).

Ces nouvelles attitudes impliquant une reconsidération des thèmes de négociation dans le cas de fermeture d'entreprise. Il n'est pas de fermeture d'entreprise qui n'ait pas donné lieu à des oppositions frontales illustrées par les actions conduites chez Continental, Molex et de nombreuses autres entreprises moins médiatisées. Dans tous ces cas, les salariés ont cherché à monnayer leurs indemnités de licenciement faute de pouvoir maintenir les lieux de production.

Si ces situations extrêmes n'ont pas permis le maintien des emplois, les négociations ont cherché à ouvrir le champ de nouveaux thèmes de négociation.

De nouvelles collaborations doivent pouvoir réaffecter ce que l'entreprise ne peut plus donner matériellement du fait de la crise en privilégiant davantage un donnant-donnant immatériel.

Envisager un tel champ impose

- d'entrevoir de nouvelles modalités sur des prérogatives hier dévolues à la seule direction et qui pourraient être partagées ou tout au moins discutées,
- une nouvelle conception des pouvoirs ou de son organisation, moins hiérarchique, plus transversale, moins axé sur une délégation définitive que sur d'autres plus tournantes,
- de nouveaux rapports sociaux
- une communication mieux partagée...

Les ferments positifs d'une situation économique difficile

Des difficultés économiques à l'échelle planétaire ne sont jamais une bénédiction tant les conséquences sont ressenties par tous. Mais, elles semblent aller de pair avec le mode d'économie comme une manière nécessaire pour se pérenniser. On ne peut toutefois considérer ces adaptations ou ces crises

- comme l'explication de toutes les difficultés,
- comme l'agent de paralysie des esprits et des entreprises,
- comme le refus de toutes les innovations.

Faute de pouvoir les conjurer, les entreprises ne doivent-elles pas faire leur, ces difficultés pour se donner encore plus de souplesse notamment d'esprit pour toujours mieux adapter ses façons de penser comme ses modes d'organisation.

Car faute de pouvoir les éviter, il devient nécessaire d'imaginer rapidement des réponses pour s'y adapter, la réactivité étant un gage plus grand de survie. Faire preuve d'originalité et d'intelligence ne peut que s'imposer et se déployer dans tous les champs possibles. Au contact des difficultés économiques, les hommes évoluent par nécessité.

Inviter

- à la mobilité des hommes,
- à la flexibilité des productions,
- à une permanente adaptation des productions aux marchés,
- à une (r)évolution de toutes les mentalités

devient une réaction nécessaire, voire vitale.

Un rapprochement avec la maladie peut illustrer le propos. Si la maladie a ses effets, lui concéder qu'elle peut aussi avoir des vertus est une autre logique qui ne gagne pas à être

ignorée malgré les désagréments qu'elle occasionne. Le médecin doit pour produire son diagnostic brosser toutes les pistes possibles. Avoir la même démarche en gestion d'entreprise serait tout aussi indispensable.

Sérier les contraintes économiques et financières,
étudier les évolutions des marchés, des tendances ou des habitudes de consommation,
assurer une veille technologique relative aux grandes tendances sociologiques
sont des éléments relativement pris en compte dans les tableaux de bord.
Il en va tout autrement des aspects sociaux bien plus négligés par les directions.

Analyser les mouvements sociaux,
rechercher les nouvelles tendances de pensée des générations plus jeunes,
assurer une veille des études sociologiques produites
ne donnent souvent lieu à aucune attention ou à aucun traitement.
Les chefs d'entreprise témoignent encore assez peu d'intérêt aux sciences humaines,
faut-il croire que ce désintérêt tiende au fait que ces matières n'ont aucune application
dans la gestion des hommes ?
On ne peut qu'inviter les cadres à s'intéresser et à se former aux études sociologiques et
à leurs conclusions. Les hommes continuent encore d'habiter les entreprises aussi reste-
il bien difficile de se désintéresser d'eux.

Les compressions de personnel gagnent à n'être qu'une ultime obligation et pour autant
qu'ont été exploré entre autres

- * les possibilités permises par les réductions du temps de travail,
- * les réductions potentielles de salaires,
- * les modulations du temps de travail,
- * les facultés éventuelles de partage du travail,
- * toutes les économies d'échelle possibles...

et en appliquant toutes les mesures d'économie à toutes les catégories professionnelles
sans distinction de statut. L'égalité doit aussi primer dans le malheur, il ne peut y avoir
de situations protégées même si une crise frappe de façon inégalitaire.

Donnant-donnant immatériel

Si le donnant-donnant se cantonne le plus souvent à des aspects purement matériels (en
particulier sous la forme de contreparties sonnantes), ne faut-il pas craindre qu'il le soit
trop souvent? Les individus sont sensibles aux avantages matériels, mais faut-il croire
qu'ils ne le soient sensibles qu'à cette seule forme de traitement? Cette forme ne serait-
elle pas jugée comme inappropriée par certains collaborateurs? Faut-il, dès lors et pour
cela, négliger des formes moins visibles mais tout aussi lisibles, sinon plus?

Corriger les distorsions sociales,
effacer les dysfonctionnements,
pallier les insuffisances (organisationnelles, matérielles...), mais aussi
former pour adapter comme pour prévenir,
former pour encore plus spécialiser,
former pour davantage de polyvalence,

sont autant d'autres modalités d'intervention.

Accorder du temps pour écouter,
écouter pour partager, pour construire une histoire partagée,
écouter pour percevoir les difficultés,
donner du temps dans un monde qui n'en a pas à donner,
sont d'autres éléments appréciés.

Pour donner ou redonner le goût d'apprendre, s'informer sur ce qui anime tout autodidacte peut être un recours utile. Leur envie de découverte passe souvent par une curiosité qui leur sert de pédagogie. Eveiller de l'intérêt pour la curiosité ne va pas de soi pour qui n'en est pas animé instinctivement. Cependant, il est rare qu'aucun salarié ne soit pas artiste amateur à ses heures, alors pourquoi ne pas leur proposer leurs œuvres ou d'inviter des artistes locaux à le faire dans l'enceinte de l'entreprise annuellement par exemple.

L'entreprise peut ainsi sensibiliser à la culture

- * en recevant chez elle des artistes locaux ou non, des expositions photographiques plastiques, etc.,

- * en cultivant une architecture qui soit autant fonctionnelle qu'esthétique relayant en cela les efforts du Comité d'Entreprise.

Présenter une exposition de bâtiments industrielles ou une exposition de ses propres locaux si ceux-ci ont intérêt ou réfléchir sur ceux-ci et initier une véritable réflexion générant de la formation par simple pensée.

Donnant-donnant matériel

Les donnant-donnant matériels figurent au rang des formes les plus classiques de l'échange entre employeur et salariés. Peut-on s'en étonner? Plus faciles, immédiats, ils donnent l'apparence immédiate d'effacer définitivement tous les aspects de la démotivation. Les résolvent-ils pour autant? Ou ne s'attachent-ils qu'à les atténuer temporairement, rejetant pour le futur son traitement de fond?

Au nombre de cette contrepartie matérielle figure principalement le donnant-donnant financier. Sollicité par les uns comme le remède à leur démotivation et admis par l'autre partie comme l'un des modes le plus facile à gérer. Cette unanimité est, sans doute trompeuse, si la mesure de satisfaction est réalisée en espace temps ou en degré de satisfaction psychologique. Cependant, accrédité par les deux parties, tout donne à penser que celui-ci reste voué encore à une brillante carrière, même si les gestionnaires du personnel en cernent parfaitement les limites.

Un donnant-donnant financier

La rémunération reste et restera l'un des pivots de l'articulation du donnant-donnant. Elle reste perçue comme la contribution la plus motivante et aussi. celle qui paraît être à la

réponse à toutes les difficultés. Pour ces deux raisons, elle sera constamment sollicitée d'autant qu'elle est reconnue par les deux parties contractantes. Reconnaissance ne signifie pas forcément la réponse la plus appropriée. Certains salariés peuvent préférer du temps libre, d'autres une formation.

Ces nouveaux choix atténuent sa prédominance

- tant dans son volume
- que dans sa forme.

Le volume, par la force des choses, connaît de sérieuses révisions. En effet, les restrictions dictées par la situation des entreprises tendent à l'amoinrir de façon significative.

Cependant, jamais à court d'imagination, le donnant-donnant financier est constamment renouvelé.

Les entreprises s'ingénient à le privilégier sous la forme d'avantages

- matériels fiscalement plus avantageux (avantages en nature, production de l'entreprise, vente d'actions à prix préférentiel, véhicules de fonction ou de service, abonnements divers, ...),
- immatériels gratuits (conseils juridiques, fiscaux gracieux, ...).

Les mutations de cet échange varient même au rythme de la vie professionnelle des individus. Ainsi, les avantages varient-ils

- selon les professions, (capital professionnel à entretenir ou non)
- selon l'âge, (jeunes/ séniors).

Ainsi ne conviendrait-il pas de proposer

- aux personnels
 - * une participation sous forme d'actifs de société,
 - * une souscription privilégiée au capital de l'entreprise,
 - * des fonds commun de placement,
 - * des plans épargne entreprise,
- aux personnels plus âgés
 - * le bénéfice d'une retraite progressive, avec une réduction du salaire,
 - * des réductions de temps de travail avec une diminution non proportionnelle de la rémunération.
- aux personnels féminins des aménagements du temps de travail par un temps choisi.

Si la gratification financière reste encore largement sollicitée et appréciée, elle peut connaître des variations selon les personnes dont les préoccupations peuvent évoluer au fil du temps. Les employeurs n'ayant plus les moyens de l'assurer ne peuvent aussi que se retourner vers d'autres moyens. Ainsi, se retrouve la recherche d'une meilleure connaissance des attentes des personnels, de leurs souhaits.

Pour illustration,

- un scientifique répond-il forcément aux mêmes critères de motivation qu'un financier,
- un jeune salarié célibataire se reconnaît-il forcément dans les attentes d'un quadragénaire en charge de famille,
- une jeune mère de famille a-t-elle les mêmes attentes que le célibataire,
- un sénior fatigué ou bien rémunéré avec un jeune salarié avide de consommer ?

De la même manière, ne peut-on considérer

- que l'origine sociale puisse marquer profondément les attentes sociales,
- que le parcours culturel (scolaire et universitaire) définisse de façon quasi

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- singulière l'attente matérielle et financière,
- que l'itinéraire social ou philosophique de certains laisse peu de prise à ce mode matériel de motivation.

En somme, le donnant-donnant financier convient-il forcément à tous?

Répond-il, au mieux, pour tous? A-t-il à se définir de la même manière pour tous? Est-il pour ces raisons forcément le mieux adapté aux différents tempéraments de l'entreprise? Est-il notamment le mieux adapté aux salariés

- les moins impliqués,
- les plus détachés de l'entreprise,
- les plus indépendants ?

Répond-il à la recherche de sens du travail que certains peuvent attendre ?

La formation culturelle, socialement ou personnellement acquise, ne modèle-t-elle pas sensiblement les signes de reconnaissance

- attendus,
- enviés ou
- convoités?

L'entreprise peut-elle ignorer une telle approche qui, bien que fort marginale, est partagée par quelques possibles membres de l'entreprise, qui ne sont peut être pas les plus à dédaigner?

Cette approche minoritaire ne doit-elle pas inciter l'entreprise à intégrer d'autres formes possibles de motivation notamment en modulant plus finement les facteurs de motivation? C'est-à-dire à les adapter en fonction de la diversité des personnels ?

Une telle gestion n'améliorerait-elle pas la qualité des relations dans l'entreprise? Ne transformerait-elle pas sensiblement la nature des relations employeur/employés? Ne réduirait-elle pas la prépondérance de la seule approche financière?

En somme, malgré les réponses produites par la motivation financière, ne peut-on lui méconnaître des limites?

Peut-on croire que la contrepartie monétaire soit une réponse satisfaisante à

- une indignité ressentie,
- un mépris subi,
- une gestion des ressources humaines incomprise,
- une iniquité supportée?

Ces limites ne conviennent-elles pas à considérer les contreparties financières comme un moyen d'action, qui ne peut prétendre à être la seule réponse aux revendications? La dignité, la reconnaissance, la recherche de sens ou d'intérêt du travail peuvent-elles seulement s'acheter?

L'entreprise a-t-elle, dès lors, d'autres choix que de développer parallèlement d'autres contreparties, mieux adaptées à réparer des mécontentements psychologiques?

Donnant-donnant relatif au travail

Précautions

La réflexion produite jusqu'ici a tenté de soulever des questions. Poser des questions revient à prendre acte d'un problème et l'entrevoir revient à rechercher sa solution et parfois la trouver. C'est en cela que poser des questions est en soi essentiel. La question illumine une ignorance pour inviter à l'éteindre.

Le travail est souvent avancé et reste perçu, par nombreux travailleurs, comme subi. A quoi tient cette perception alors que d'autres l'entrevoit et le vive comme un épanouissement ? Le travail ne touche pas de sa grâce un grand nombre de salariés. Ce constat fait, ne peut-on chercher à essayer de le rendre moins pesant ? Comment et à cause de quoi l'est-il ? Ce sentiment est-il inhérent au travail proprement dit ou aux les conditions qui lui sont faites ? Qu'est-ce qui le rend si démotivant ? En quoi, comment l'entreprise peut-elle être responsable de cette démotivation ? Si elle l'était, pour quelles raisons profondes sa responsabilité serait-elle engagée ?

Ces quelques questions posées, qu'entreprend l'employeur pour rechercher les moyens de le rendre le travail plus attractif ?

Ces quelques questions ne pourront clore de quelque manière que ce soit le sujet. Cependant, elles concourent utilement à rechercher un cadre ou des conditions pour un meilleur exercice, c'est à dire le rendre psychologiquement plus attrayant ou sinon moins pénible ou plus supportable.

Ne peut-il être

- aménagé,
- organisé différemment,
 - o dans sa structure (contenu du travail, son découpage, son assemblage)
 - o mais aussi dans le temps de sa réalisation (horaires variables, annualisation, modulation, temps partagé, temps partiel plus choisi qu'imposé)
- géré autrement,
 - o autonomie de gestion, d'organisation avec impératifs de production,
 - o organisation matérielle (compositions des équipes, leur taille, leur géométrie, leur configuration, leur modulation, leur encadrement)
 - o contractualisation à la clé
- psychologiquement et physiquement rendu moins pénible,
 - o écoute des suggestions,
 - o réalisations et expérimentations,
 - o aménagements des organisations,
 - o allègements des procédures de contrôle et de surveillance,
 - o instauration de davantage de confiance,

en somme construire le travail pour le rendre plus attractif que moins pesant ?

Les conditions de travail peuvent aussi intervenir dans l'amélioration de la perception du travail. Longtemps négligées, elles sont mieux prises en compte aujourd'hui. Elles restent néanmoins encore sous valorisées comme matière à initier de la motivation.

Si le travail peut être exécuté indépendamment de ses conditions, il reste toutefois utile de l'entourer de conditions propices à sa bonne réalisation. On ne peut en effet attendre d'un salarié qu'il consente les conditions d'exercice d'un créateur d'entreprise qui n'accordera que peu d'intérêt à son cadre de travail. Les créateurs des premiers micro-ordinateurs ont travaillé dans leur garage, leurs salariés aujourd'hui bénéficient d'un cadre des plus adaptés.

Les conditions de travail doivent être entendues dans un sens aussi large que possible. C'est aussi imaginer le contenu du travail autant que les conditions de sa réalisation. Ce sont autant les conditions physiques que les conditions psychologiques qui sont à prendre en compte autant que faire se peut. Imaginer son organisation dans des formes les moins prévisibles doit pouvoir entrer en ligne de compte. C'est une part de liberté qu'il convient de laisser circuler.

Or, sur l'ensemble de ces registres, l'entreprise restant maître de toutes les initiatives en la matière, elle ne peut qu'entamer ce chemin seule, voire avec la désapprobation de ses consœurs peu enclines au changement et effarouché par un danger de contagion pour ces initiatives qu'elles ne mèneraient pas.

Une démarche unilatérale de l'entreprise

Tout travail ne mérite-il pas d'être dépouillé de ses dysfonctionnements et entouré de conditions satisfaisantes tout simplement ? Ne faut-il pas, même sans garantie de performances avérées, d'essayer de le rendre plus attrayant qu'il n'est souvent ?

Accepter ces réflexions et les initiatives susceptibles de lui être associées revient de fait à le transformer.

Refuser une telle démarche dessert-elle, nuit-elle ? En quoi ? Pourquoi ? Comment ?

Le monde du travail s'interroge peu sur ces pratiques, redouterait-il ses responsabilités ? Refuser et écarter la lucidité fait-il progresser ? La progression est toujours gauche, elle est toujours acceptée et comprise quand l'innovation est pressentie.

Les lieux de travail n'auraient-il aussi à se faire accepter alors qu'il est naturellement pensé que les hommes doivent les accepter. Modifier l'angle de perception pour faire changer les choses et les idées semble une démarche gratuite de droits et riche d'efficacité.

Une telle démarche relève de la seule initiative des dirigeants et de l'encadrement en général. Elle peut être perçue comme une philosophie à la petite semaine pour reprendre le titre d'un dessin de Reiser, dessinateur prophétique en son temps et philosophe à ces heures. Ce type de brainstorming en vaut bien d'autres. Ils ne sont que trop rares non faute de participants s'ils étaient évoqués, mais du fait de l'absence de leurs propositions.

C'est là une démarche sensiblement difficile à prendre en compte par le seul fait qu'elle requiert de faire preuve d'empathie, faculté peu couramment employée, à regret.

Il n'est en effet pas dans la démarche de l'entreprise d'intégrer ce type d'analyse non que l'organisation du travail ne soit pas une de ses préoccupations mais que la réflexion porte sur sa propre analyse. On ne peut lui en vouloir tant cette difficulté est inhérente à tout individu. Il n'existe pas de psychanalyse d'entreprises, sauf à considérer que les audits en soient une forme mais avec une différence de taille tenant à la forte participation du patient dans un cas et à son absence dans l'autre. Dans un cas, le patient travaille pour lui et à travers lui, dans l'autre, l'entreprise laisse travailler l'auditeur souvent contraint de ne pas déplaire à son fournisseur d'ordres. Le rapport commercial fausse pour une grande partie les rapports souvent insignifiants dans leur teneur. Les

rapports commerciaux n'aiment pas les performances à un coup, aussi ne peut-on s'étonner du peu d'intérêt de ces rapports

Il peut sembler d'autant plus regrettable que cette analyse ne soit pas faite par l'entreprise d'autant que l'écoute des représentants du personnel et les griefs faits par les salariés eux-mêmes peuvent être de bon indicateurs des malaises existants. Il serait difficile de dénier aux salariés un savoir d'expertise sur leur travail et donc aussi d'être critique dans son contenu et dans son organisation.

Mais tout comme il semble difficile pour un employeur de remettre en cause ses manières de faire, son organisation, il lui est tout aussi difficile de se démettre de ses prérogatives pour des raisons de notoriété ou psychologiques. Le pouvoir est un domaine qui a du mal à se dépouiller. Il se garde jalousement souvent de façon maladive. Tout transfert serait-il dangereux ? Le transfert ne signifie pas accaparement de propriété mais cette crainte paralyse.

Cette question écartelée entre partenaires ne va pas sans soulever des fortes réticences chez l'un et d'attentes ressenties (mais aussi de refus) comme légitimes chez l'autre. Mais, soumise à la nécessité de produire plus et mieux, sollicitée par une part des salariés, l'entreprise peut-elle rester sourde aux impératifs s'imposant à elle ? Peut-elle omettre ces diverses préoccupations en s'arquer boutant sur ses positions ? Accorder cette perspective, n'est-ce pas impliquer de fait les salariés, les amener à prendre en charge les conséquences de leurs demandes dans le cadre des impératifs de l'entreprise ? C'est à dire connoter le don produit d'une réciprocité de la part des salariés ?

Un donnant-donnant psychologiquement connoté...

L'entreprise n'est, pas par nature, altruiste. Aussi, chacun admet implicitement que toute offre de la direction faite impose des réciprocités en termes d'implication. Or, il n'est pas rare que certains salariés se refusent à plus d'investissement que la contrepartie salariale.

....et aux multiples formes

Il est difficile de faire partager l'idée de choses qui n'ont jamais été dans l'ordre des choses. Cela peut l'être davantage dans le contexte de l'entreprise où une opposition a toujours existé et une alliance conflictuelle est une réalité rarement partagée.

Les refus habitent dans les esprits des uns et des autres. Faire changer les lignes des parties est un lent chemin tant les positions sont tranchées. Cela est même assez peu concevable en période de bonne santé économique, mais contre toute attente, cela peut l'être en périodes difficiles.

Les dogmes sont durs à abattre et semblent solides mais sont en fait fragiles car que conceptuels. Or, est-il bien difficile de changer un concept pour un autre quitte à l'admettre sans comprendre. Mais qui pourrait bien expliquer que 1+1 égal 2 alors que la fécondation aboutit à 1 et qu'une goutte de pluie qui en rejoint une autre ne fait qu'une nouvelle goutte. Les habitudes sont tenaces et augmentent les écueils.

Un contrat plein d'écueils

Transformer un cadre de travail revient à modifier sinon à bouleverser souvent une organisation antérieure, c'est à dire

- des prérogatives,
- des pouvoirs autant formels qu'informels,
- des situations établies autant qu'acquises,
- des habitudes prises
- etc.

Aussi, toute modification entraîne souvent des ressentiments et des mécontentements. Le travail ne peut se passer d'être recomposé pour s'adapter à la demande. Aujourd'hui, c'est davantage la demande qui commande la production. C'est donc à une recomposition et un redéploiement permanents auxquels les entreprises sont confrontées pour coller au plus près aux demandes des consommateurs.

Les hommes ont peu été habitués à cette nouvelle donne qui exige une réactivité immédiate.

Les écueils ne manquent donc pas, et semblent avoir des raisons d'exister.

Ecueils culturels

Les écueils culturels sont des écueils majeurs d'une rénovation d'une Gestion des Ressources Humaines. Ils se traduisent le plus souvent par une admirable censure, véritable automutilation de l'esprit et dont il est bien difficile de se défaire. Impossible de se défaire de ses propres barreaux, bref l'écueil culturel est redoutablement efficace. Les parties étant deux bord différents, de deux ordres culturels, ne partageant que partiellement des mêmes approches en matière de gestion d'entreprise, il ne peut que s'ensuivre un niveau d'incompréhension mutuelle entretenue par un refus de compréhension.

Or, seule une compréhension des modèles culturels peut laisser croire à une évolution en la matière malgré les formes ressenties du travail.

Comment donner aux salariés le sentiment

- qu'ils ne perdent pas leur vie à la gagner,
- que le travail est à vivre avec un plaisir au moins partiel,
- qu'une contrepartie financière n'a pas être sa seule finalité.

Comment faire partager à un dirigeant d'entreprise que la fin n'explique pas l'emploi de tous des moyens toujours justifiés et des profits non ou pas toujours bien partagés.

Donnant-donnant éthique

Il pourrait sembler anachronique de considérer l'éthique comme thème possible de donnant-donnant. Ce thème l'est-il forcément? Ne passe-t-il pas pour être un devoir plutôt qu'un échange? Dès lors, écorner ce devoir ne peut-il affecter la participation?

Cette conception de l'éthique, pour annexe qu'elle puisse paraître, n'est pas sans incidence sur le comportement des salariés

- tant vis à vis des dirigeants,
- que du travail qui leur est soumis.

Les travailleurs sont sensibles

- tant au traitement fait à tout salarié
- qu'à la juste répartition du travail.

La distribution inégale du travail est, sans doute, l'une des formes la plus performante de la démotivation. En effet, particulièrement attachés à cette valeur, les salariés sont sensibles à la parité travail / rémunération même s'ils dérogent à cette règle par convention sociale entre eux. Apporter des distorsions à cette règle, sauf raison impérative (maladie, handicap, etc.), affecte peu ou prou la participation à très court ou moyen terme.

De ce fait, il est à craindre que la motivation des personnels puisse faire l'économie d'une justice certaine face au travail. Toute dérogation à cette règle mine inmanquablement le moral des salariés. L'égalité de la charge du travail a le mérite au moins

- de ne pas prêter le flanc à la critique,
- de s'attirer la reconnaissance de tous envers tous,
- de recevoir la reconnaissance du personnel sinon son respect.

L'entreprise ne gagne-t-elle pas

- à rechercher,
- à cultiver,
- à entretenir

ces marques d'intérêt sans prix.

Le moindre manquement à cette règle affecte le climat de travail. Les personnels de production sont sensibles à l'atmosphère de travail. Est-il, alors, souhaitable d'alourdir ce climat?

L'entreprise peut-elle s'offrir le luxe d'une telle critique parfois difficile à justifier? L'entreprise gagne-t-elle à cultiver des situations anormales aux yeux du personnel sans réagir? N'a-t-elle pas à se garder d'entretenir des situations qui, même non évoquées ouvertement, restent constamment présentes à l'esprit?

Or, ces manquements se constatent régulièrement tant dans le secteur privé que dans le secteur public avec des formes, certes, différentes.

En effet, si la liberté de gestion est dévolue entièrement à l'employeur dans le secteur privé et de ce fait n'appelant aucune remarque, elle n'en reste pas moins incomprise des salariés.

Cette situation strictement et apparemment plus complexe dans le secteur public se rencontre autant sinon plus fréquemment par d'autres biais, tout aussi catastrophiques dans ses effets.

Les situations rencontrées entraînent à brève échéance une réelle démotivation traduite par

- une démobilisation engendrant
 - * un présentéisme automatique, sans implication,

- * un désengagement progressif de toutes les formes de participation
 - des ressentiments ourdissant une colère à peine feinte,
 - de l'incompréhension
- autant d'attitudes excluant
- l'envie de participation,
 - la réception au discours émis
- en présence de cette réalité.

Ce refus de participation est d'autant plus fort qu'il est renforcé par une inégalité de rémunération. Cette inégalité est encore plus mal vécue quand la différence de rémunération bénéficie

- à une personne mieux/ déjà bien rémunérée,
- à un collaborateur semblant occuper un travail déjà privilégié.

Un tel état réduit plus sensiblement encore toute velléité participative des exploitants et producteurs associant à toute rémunération, un travail reconnu.

L'évocation de cette question incitera, sans doute, à corriger quelques erreurs psychologiques.

Cette incompréhension vaut aussi pour toutes les personnes bénéficiant d'une rémunération jugée exorbitante au regard du travail produit. Un certain comportement éthique, que d'autres caractériseraient simplement comme normal, supprimerait des situations ressenties comme injustes ou anachroniques.

S'il revient à l'entreprise d'apprécier ses décisions et sa gestion, ne lui appartient-il pas d'expliquer ses choix même si elle n'a pas à les justifier?

Ne lui revient-il, par "correction", d'informer

- discrètement,
- efficacement,
- indirectement

les raisons de ses décisions et de ses rémunérations les plus litigieuses ?

N'a-t-elle pas à le faire, moins pour se justifier que pour prévenir les conflits, toute ambiguïté ou toute équivoque.

La communication ne doit-elle pas s'attacher à expliquer ce qui paraît éthiquement anachronique? Ne doit-elle pas, entre autre tâche, rendre plus lisible, plus admissible les apparentes inégalités (ou analysées comme telles) pour afficher le sentiment d'une "inégalité" nécessaire et justifiée au regard de la contribution des salariés donc de rendre plus explicite quelques situations mal comprises.

Cet exemple illustre, si besoin était, la nécessité de respecter ses devoirs d'information tant à l'égard de ses cadres que de ses autres collaborateurs. Le respect de ses obligations apparaît comme l'un des moyens de contribuer à une participation naturelle et volontaire des travailleurs. On ne saurait ignorer leur attachement à se voir traiter conformément aux règles du droit et des règles sociales. L'observation de ces règles illustre combien des mesures simples peuvent contribuer à l'entretien d'une motivation initiale.

Donnant-donnant du respect droit

Donnant-donnant matériel par ses effets, donnant-donnant immatériel par sa nature, le respect des conventions est une des dispositions les moins onéreuses et l'une des plus performantes qui soient. Cette performance l'est moins par les effets positifs que ce respect peut produire ou par les aspects négatifs qu'il permet d'écarter. Le respect accordé est performant par le comportement mimétique qu'il incite. Accorder appelle, voire oblige, à une réciprocité tacite, c'est là toute sa puissance. Cette lapalissade peut inciter à observer un tel comportement.

En tout état de cause, il semble bien improbable d'espérer escompter recevoir l'appréciation de ses collaborateurs en s'arrogeant l'irrespect des règles juridiques ou sociales, attachées au travail et à son organisation sociale. Même sans le mentionner, les salariés réagissent à toute infraction de ce code non écrit. Particulièrement sensibles à l'expression des valeurs- repères, à la confiance qui leur est faite, au crédit qui leur est conféré, les salariés rendent ou ne rendent pas. Il est rare que ces dispositions restent dans l'indifférence, même si le refoulement – qui n'est pas à confondre avec l'absolution ou l'oubli- est une disposition fréquemment employée. Ils savent répondre à point nommé, avec les moyens mis à leur disposition à un moment qui leur paraîtra propice. Cette situation peut, entre autre, expliquer les conflits brutaux et inopinés.

Les entorses au droit ou aux règles de vie comptent au nombre de ces manquements. On ne s'étonnera pas, dès lors, que ceux-ci influencent nettement l'inclination des personnes à se motiver ou au contraire, à se démobiliser. On ne saurait s'étonner à la lumière de cet exemple, de situer l'importance d'un donnant-donnant psychologique, dont les effets sont plus manifestes que tout octroi matériel.

Le donnant-donnant socio-psychologique

Un donnant-donnant social

Le sentiment de satisfaction reste une donnée intérieurement construite. Cette tautologie pour banale qu'elle soit, illustre l'importance à laisser aux personnes les possibilités de se construire un tel sentiment. Les ingrédients de cette construction psychologique se doivent d'avoir de multiples sources, afin de répondre aux plus diverses attentes nourries par les individus. S'il convient de cultiver les références au statut, faut-il ignorer les marques d'attention que les personnes ne reçoivent que de plus en plus rarement, sinon jamais dans la vie courante, sont espérées dans l'entreprise?

La position et le statut social occupent en France une position bien spécifique. Ils sont marqués autant par le titre que par les attributs l'entourant. Bien que le salaire illustre souvent le statut social, il n'en est pas la seule manifestation sociale. Pour atténuer le poids du salaire dans la perception des salariés, l'entreprise ne se doit-elle pas d'honorer les personnels les moins qualifiés (producteurs et exploitants notamment) donc, aussi, les moins bien rémunérés pour leur attribuer

- un statut reconnu,
- une égalité, voire un statut privilégié

qui soit une légitimité, mais aussi une reconnaissance qu'ils n'ont pas dans la vie sociale?

L'entreprise peut aller à l'encontre de certaines attitudes en vigueur dans la société, elle peut accorder cette reconnaissance à ses collaborateurs étrangers ou d'origine étrangère du fait de sa position et de sa particularité tout en restant parfaitement équitable. De même, n'a-t-elle pas à avoir une attitude particulièrement compréhensible vis à vis de ses collaborateurs handicapés?

Par ces prises de positions, elle s'assurera

- une dimension, une autorité plus grande chez nombre de salariés
- la reconnaissance de ces collaborateurs particuliers,
- une image à l'extérieur de courage,
- un statut d'entreprise responsable

car faisant preuve moins d'humanité, « d'humanité » selon le mot d'Albert Jacquard.

Il est des initiatives qui ne coûtent rien hormis un peu d'attention quotidienne et sociale du fait de sa nature microsociale. Elle peut ainsi agir dans des domaines qui ne sont pas seulement financiers mais qui lui donnent ou non un retour financier. Outre ses contraintes économico-financières, l'entreprise a toute latitude pour créer, innover en matière symbolique et sociale. Elle est son maître en cela, le code du travail est un garde social, mais il interdit qui ne soit pas contraire aux règles qui le composent surtout quand les choses sont améliorées.

L'entreprise peut chercher à traiter les aspects relationnels dans le travail

- en décloisonnant volontairement les structures qu'elle aurait mises en place,
- en réinventant une rotation choisie du personnel,
- en imaginant de nouvelles formes de communication entre les hommes,
- en améliorant sans cesse les conditions de travail.

L'entreprise n'a-t-elle pas à démontrer son attention au travail quotidien pour s'attacher la sympathie ou du moins la bienveillance de ses collaborateurs?

Il est fort probable que l'enracinement de son attention autorisera une gestion de la motivation presque naturelle via des formes psychologiques. Ces dernières se paieront davantage par des comportements et des initiatives sociales que par des débours financiers.

Donnant- donnant psychologique

La revendication psychologique, à proprement parler, n'existe pas. Cependant, il est difficile de penser qu'il n'existe aucune attente pouvant être définie comme morale, psychologique ou sociale de la part des salariés.

Silencieux mais souvent présent car tu, le "mal être" trouve toujours difficilement les mots de son malaise. Cette absence n'en écarte pas toutefois la présence. Ce "mal-être" trouve pour seul échappatoire les revendications salariales. Ces revendications sont souvent fondées, mais pas forcément toujours. Ce qui est avancé comme onguent peut être un emplâtre, retenir un tel choix ne résout, en général, rien au fond. Les compensations financières ne satisfont que très momentanément les griefs de cette nature. Elles n'en éradiquent pas les ferments qui continuent à couver jusqu'au prochain réveil. Prendre le temps de l'interrogation comme cela a déjà été dit, est déjà reconnu comme un acte intéressant. Le patient est souvent bien plus calme quand le médecin

manifeste sa volonté de comprendre un mal qu'il ne s'explique pas ou mal. L'effort réalisé soulage étrangement.

Il ne sera pas dans notre intention de prétendre traiter ce sujet, comme d'ailleurs tout autre, de façon exhaustive. Ce thème est bien trop vaste pour en avoir même le projet. L'esquisser suffira, s'il invite à poursuivre le catalogue qui suit.

Derrière le salarié se cache l'homme. Est-il, dès lors, permis d'oublier

- l'être affectif,
- l'être retors
- la personne comptable, etc.

qu'il est ?

Cependant, faut-il le réduire à ces seules composantes fort limitantes? Peut-on éviter de le diminuer à cette caricature, par souci pédagogique? De la même façon, peut-on oublier les conditions extérieures qui le façonnent aussi? Il n'est guère de décision qui n'ait point d'impact ou qui n'infléchisse d'une façon ou d'une autre l'attitude de l'homme.

Les aspects psychologiques concernent tous les salariés. Leur rationalité est à la lecture des attitudes qu'on leur prête. Les salariés réagissent plus qu'ils n'agissent. Leur conduite est davantage dictée par ce qu'ils vivent, plus qu'ils ne la maîtrisent, raison pour laquelle il est possible de penser que l'attitude constatée peut être aussi produite par les gestionnaires et donc penser que leur responsabilité est inscrite dans leurs actes. Les salariés sont aux conditions qui leur sont faites donc sensibles

- aux relations sociales,
- aux relations humaines,
- à l'information,
- au travail proprement dit ou à ses aspects périphériques,
- etc.

bref il est sensible comme il l'est par ailleurs à toutes les données de son environnement, c'est à dire ce qui le touche le plus directement.

Ainsi,

- l'appréciation portée sur lui,
- l'appréciation portée sur la collectivité de travail à laquelle il s'assimile,
- l'appréciation qu'il se porte au regard des éléments précédents,

déterminent sensiblement son comportement.

Aussi, attacher / s'attacher à porter sur ces aspects de l'intérêt peut être considéré comme agir sur lui.

Rechercher un climat aussi proche de celui prévalant dans la vie courante, tout en adoptant des mesures nécessaires et utiles à une bonne gestion ne pourra qu'être accepté. Une forte personnalité du chef d'entreprise pour autant qu'elle ne soit pas de l'autoritarisme aveugle, ne contrevient pas à une adhésion. L'entreprise n'a qu'à naviguer entre les écueils de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas, sans jamais oublier la composante humaine. Elle ne peut user tant de l'infantilisation que du machiavélisme dont elle ne pourrait que faire les frais à terme.

Face à des pratiques non attendues, les hommes ont des comportements variables, mais il est permis de penser que rien n'est oublié, que tout est enregistré, il est possible que les pratiques jugées inappropriées donnent un jour lieu à des réponses inattendues.

L'exception comportementale - fut-elle exceptionnelle - est toujours l'occasion d'une blessure. Or, une blessure s'imprime surtout si celle-ci semble infondée. Le déficit social est une souillure dans la gestion d'une entreprise. Que le passif soit lourd ou non, seul importe son existence, d'où l'importance de ne pas le créer.

Renoncer à toute volonté

- de diminuer, d'inférioriser,
- de déconsidérer par absence d'égards sociaux,
- de manifester une interchangeabilité des personnels.

L'entreprise doit rester sensible aux griefs tels que

- " On n'est pas reconnu "
- " On n'a jamais de remerciements pour ... "

susceptibles de n'être pas pris au sérieux ou dont la recherche de leur raison peut être négligée.

Les hommes n'attendent pas des comportements fielleux mais seulement des comportements sociaux normaux.

Bref pour circonscrire très évasivement le sujet et sans le clore, il semble que le donnant-donnant psychologique s'entoure de subtiles manifestations, puisant ses fondements autant dans la vie sociale que professionnelle. Ce double registre a au moins pour effet de satisfaire tous les acteurs de l'entreprise par des moyens peu coûteux.

L'entreprise a toujours cherché à s'approprier la participation du personnel. Elle le faisait, hier, souvent par la contrainte; elle s'emploie à le faire aujourd'hui de manière plus feutrée et plus psychologique.

Cependant qu'il s'agisse d'hier ou d'aujourd'hui, la participation s'est toujours accompagnée de réticences, de résistances qu'il a été convenu de négocier. La participation n'a jamais été sans contreparties ou tout au moins sans aménagements des rapports préexistants. Ces aménagements permanents ne sont-ils pas la force de l'entreprise? Ne sont-ils la démonstration d'une adaptation naturellement nécessaire et surtout comprise?

Forger un environnement propice à la valorisation des personnes,
Produire un environnement de travail proche des conditions de la vie courante,
Montrer et témoigner de l'intérêt aux personnels,
Essayer de créer un sentiment de parité,
Reconnaître les efforts,
rétribuer à la hauteur de ces efforts,
réduire les inégalités,
avoir une égale considération pour tous,
avoir des rapports cordiaux,
éviter de blesser inutilement,
montrer de l'urbanité,
avoir un comportement social identique à celui de la vie courante,
chercher à instaurer un cadre relationnel des plus conviviaux,
accorder à chacun la dignité qui lui est due
semblent des initiatives à inscrire dans tout contexte d'entreprise.

CONCLUSION

La vocation de ce premier tome était d'essayer de brosse une méthode et des conditions pour instaurer la motivation du personnel et de remettre en perspectives les éléments qui la font ou qui la détruisent. Ce n'est là qu'une proposition né de réflexions et de constats nés de situations de travail.

Les autres publications de la collection traitant d'un seul thème mais croisant tous les autres explicite ce premier tome. Nous renvoyons le lecteur à leur consultation.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Bibliographie

J.F. Amodieu: Les relations sociales dans l'entreprise, 1990, Anact

J.P. Anciaux: L'entreprise apprenante: vers le partage des savoir et des savoir-faire dans les organisations, Ed. d'organisation, 1994, 213 p

G. Archier, O. Elissart, A. Setton: Mobiliser pour réussir, Le Seuil, 1989

G. Archier, H. Sérieyx: Pilotes du 3eme type, Le Seuil, 1986

Ass. Inter. de droit économique: Entreprise et pouvoir, Economica, 1985

R. Axelrod: Donnant-donnant. Ed. Odile Jacob, 25 p, 1992

M. Barlow: Formuler et évaluer ses objectifs en formation (3. édition), Chroniques Sociales, 1989, 170 p

A. Bartoli, P. Hermel: Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, Ed. d'Organisation, 1986, 259

A. Bartoli, P. Hermel: Piloter l'entreprise l'entreprise en mutation: une approche stratégique du changement. Ed. d'Organisation, 1989

G. Bateson et coll.: La nouvelle communication, ESF, 1984

J. Benoît : Gaine d'éthique, Presses de la Renaissance, 2000, 225 p

P. Bernoux: Technologies nouvelles, nouveau travail, Centre fédéral F.E.N, 1987, 135 p

P. Bernoux : La sociologie des organisations, Point , 1985

J. Boisselier, M.F. Derrien: Sécurité et conditions de travail, Ed. d'Organisation, 1984, 170 p

P. Bourdieu, Michel Pialoux, R. Christin, S. Beaud, S. Broccolichi: La misère du monde, Seuil, 1993, 949 p

F. Bournois, P. Poisson: Gérer et dynamiser ses collaborateurs, Eyrolles, 1989, 233 p

L. Boyer et R. Bureau : 400 citations pour le manger d'Héraclite à W. Allen Ed d'Organisation 1997, 126 p

Sous la coordination d'André Boyer : CNAM Paris DEA DRH L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie 15 p

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

J. Brabet: Repenser la GRH, Economica, 1993

M. Burke: Les styles de pouvoir, Dunod, 1992, 290 p

C. Carestia-Lanciaux: Stratégie de la r,compense, EME, 1990

C. Carterscott: Le négativisme dans l'entreprise, Marabout, 1994, 248 p

P. Caspar, J.G. Millet: Apprécier et valoriser les hommes, Ed Liaisons, 1990

Centre d'étude des systèmes: Décider et agir dans le travail, 1985, CESTA

Centre Georges Pompidou : Lieux de travail, 1986, 192 p

CEREQ: Les analyses du travail: enjeux et formes, Coll. des Etudes, CEREQ, n. 54, mars 1990, 239 p

CEREQ : Les analyses du travail: Enjeux et formes, Cereq, 1990, 240 p

D. Chalvin: L'entreprise négociatrice, Dunod, 1989, 236 p

Charles, Martinet: Libérer le temps, 1987, Institut de l'entreprise

C. Champion, M. Gandon: Organisation du travail, Anact, 1990, 200 P

J.F. Chaulat: L'individu dans l'organisation, Presses de l'Université de Laval, Ed. Erka, 1990, 186 p

J.L. Chauchart: Précis de gestion du personnel et des ressources humaines, Ed. d'Organisation, 1986

P.H. Chombart de Lauwe: Espace et culture, Ministère de la Culture - Dalloz 1983

Y. Clot et D. Lhuillier : Agir en clinique du travail. Eres 2010, 333 p

CODESE: Amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, Ed. Hommes et Techniques, 1980

P. Cohendet: L'après taylorisme, 1988, Economica

Commissariat Général du Plan: Le pari de la responsabilité. Commission efficacité de l'Etat présidée par F. de Closet, Documentation Française, 403 p

Commissariat Général du Plan: Développer la formation professionnelle, Documentation française, 1987, 327 p

B. Coriat, D. Taddei : Made in France, Livre de poche, 1993, 377 p

L.A. Coser: La fonction des conflits sociaux, PUF, 1982

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

M. Crozier: L'entreprise à l'écoute, Inter édition, 1985

M. Crozier, E. Friedberg: L'acteur et le système, Le Seuil, 1977

www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/entreprise

Entreprise et éthique 6 p

A. D'Aboville , M.M Bernie. : Guide pratique du recrutement en PME, Editions d'Organisation, 1991, 206 p

F. Baumann (Dr): Burn out quand le travail rend malade, éd. J. Lyon 2006, 308 p

P. Detrie, C/. Meslin-Broyez: Associer les salariés au projet de leur entreprise, Eyrolles, 1990, 99 p

W.J. Duncan: les grandes idées du management, des classiques aux modernes, Afnor gestion, 1990, 241 p

S. Erbes-Seguin: Le travail dans la société, Tome 2, PUG, 1988, 185 p

D. Eustache : Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés, CEREQ 1996, 151 p

T. Evette : L'architecture d'entreprise de la publicité au contrat social 12 p Actes du colloque « Y a-t-il une architecture industrielle contemporaine » tenu à la Saline royale d'Arc et Senans les 6 et 7 mai 1999

[http : //expert-mag.lentreprise.com/spip.php ?page=imprimerie&id_article=64](http://expert-mag.lentreprise.com/spip.php?page=imprimerie&id_article=64) Ethique d'entreprise : mystification ou outil efficace de management

A. Exiga, F. Piotet, R. Sainsaulieu: L'analyse sociologique des conditions de travail, ANACT, 1981

G. N. Fischer: Psychologie des espaces de travail, Armand Colin Collection U 1989

G. N. Fischer: Les domaines de la psychologie sociale, Coll. Le champ social Dunod, 1990, 278p

M. Foucault : Surveiller et punir, Gallimard, 1975

E. Friedberg : "Le pouvoir et la règle" Collection Points 1997

M. Fustier: Le conflit dans l'entreprise, Ed ESF, 250 p

B. Galambaud: Des hommes à gérer, EME, 1983

J. Gautrat: IRP, acteurs institutionnels in changements techniques culture et démocratie, L'entreprise, une affaire de société. Presses de la Fondation de Sciences Politiques

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

O. Gélénier: Stratégie sociale de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1976

O. Gélénier: Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Ed. d'Organisation, 1966, 372 p

P. Goguelin, Management psychologique, Tome 1, EME, 1989

P. Goguelin, Management psychologique, Tome 2, EME, 1989

P. Goguelin: Management psychologique, Tome 3, EME, 1989

P. Goguelin: La négociation frein et moteur du management, ESF, 1993

www.guichetdusavoir.org/ipb/index.php?showtopic=10928 Ethique et entreprise : pour quelles raisons selon vous est-elle de plus en plus prise en compte par les entreprises ?
3p

G. Hauser, B. Masingue, F. Maitre, F. Vidal: L'investissement formation, Ed. d'Organisation, 158 p

P. Hermel: Le management participatif: sens, réalités, action, Ed. d'Organisation, 1988

C. R. Hickman: Testez vous-même votre entreprise, 1988, Landreys, Paris

I.N.S.E.E.: Tableaux de l'économie française 1991-1992, INSEE, 1991, 191 p

Institut de l'entreprise: Nouveaux modes d'organisation, 1985, Institut de l'entreprise

Institut d'Etudes Politiques de Paris: Ethique et gestion des ressources humaines, I.E.P., 1989, 89 p

I.R.E.P.: L'entreprise en mutation: Des cercles de qualité aux nouveaux critères de gestion, IREP, 1985, 162 p

P. d'Iribarne: La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales, Le Seuil, 1989, 279 p

P. d'Iribarne: Le chômage paradoxal, PUF, 1990, 190 p

P. d'Iribarne : La logique de l'honneur Le Seuil 1989, 288 p

P. Jardillier: Développement humain dans l'entreprise, PUF, 1986

[www. Journal du net.com/management/0404/040433_ethique.sh/html](http://www.Journal du net.com/management/0404/040433_ethique.sh/html) 3 p

A. Labruffe : Les méninges du management GRH et communication interne, Chiron éditeur 2001, 252 p

Liaisons sociales Juin 2010 n°113 p48 et suivantes

G. Leboterf: L'ingénierie et la l'évaluation de la formation, Ed. d'Organisation, 1990, 170 p

G. Leboterf: Schéma directeur des emplois et des Ressources Humaines, Ed

P. Lebel: L'animation des réunions, l'art de la négociation, Ed. d'Organisation,

J.P. Le Goff : Les illusions du mangements, La Découverte, 1996, 137 p

J.P. Lehnish: La communication dans l'entreprise, PUF coll. Que sais-je? 1985

R.P. Lemesch, J.C. Marel: Le télétravail, PUF, Que sais-je? 19994, 128 p

C. Levy-Leboyer : La crise des motivations, PUF, 1990

C. Levy-Leboyer : Le bilan de compétences ed d'Organisation, 1993)

E. Limbos: Le management des changements sociaux dans l'entreprise, ESF, 1991

M. Maccoby: Travailler, pourquoi? Inter édition, 1990

J.G. March: Décisions et organisation, Ed. d'organisation, 1991, 275

D. Martin: Participation et changements sociaux, 1990, L'harmattan

B. Martory, D. Crozet: Gestion des hommes, Nathan, 1988, 255 p

B. Martory: Observations sociales dans l'entreprise- in Gestion des Ressources Humaines - Cahiers français - n°262 Documentation Française Juillet 1993

F. Mas: Gestion privée des services publics, Inter édition, 1990, 219

D. Meda : Le travail, une valeur en voie de disparition Alto/ Aubier, 1995, 358 p

Mercier : L'éthique dans l'entreprise /
www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mercier.html 18p

J.L. Michau: Libérer le temps, 1987, Masson

S. Michel: Peut-on gérer les motivations, PUF, 1989, 210 p

E. Minarik: Motivation individuelle, cl, du succès de l'entreprise, Ed. d'Organisation, 1987, 204 p

P. Morin: Le management et le pouvoir, Ed. d'Organisation, 1985, 180 p

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

P. Morin: Commander demain: Les relations hiérarchiques dans l'entreprise, Dunod, 1978, 209 p

R. Muchielli: La dynamique des groupes, ESF, 1984

R. Muchielli: Communication et réseaux de communication, ESF, 1984

R. Muchielli: L'étude des postes de travail, ESF, 1984

G. Nizard: les métamorphoses de l'entreprise, pour une école du management, Economica, 1991, 281 p

P. Ornere, P. Morel: Cadres français et communication interculturelle, Eyrolles 1991

I. Orgogozo: Les paradoxes de la communication, Ed. d'Organisation, 1987, 127 p

I. Orgogozo: Les paradoxes du management, Ed. d'Organisation, 1991, 164 p

E. Pelegrin-Genel: L'angoisse de la plante verte sur le coin du bureau, 151 p, 1994

J.M. Peretti: Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 1989, 268 p

J-M. Peretti: Tous DRH, Editions d'organisation, 1996, 356 p

J.M. Peretti : L'équité comme valeur fondamentale d'une politique RH, www.club-oraqs.com/voir17.html 7 p

[Http://phylog.club.fr/ethique.html](http://phylog.club.fr/ethique.html) 3 p

D. Picard: La veille sociale, Vuibert,

C. Piganiol-Jacquet : Analyse et controverses en GRH, L'harmattan

T. Peters, Waterman: Le prix de l'excellence, Inter édition, 1989

T. Peters: Le chaos du management, Inter éditions, 1988, 6810 p

Psychologies n°283 – Dossier Le plaisir au travail

J. Quibel: Les systèmes experts dans l'entreprise Pourquoi et comment? Ed. d'Organisation, 1989, 191 p

R. Reitter, Pouvoir et politique, au delà de la culture d'entreprise, Mac Craw Hill, 1985,

A. Revon: La communication ascendante, Ed. d'Organisation, 1988

B. Reynaud : Le salaire, la règle et le marché, Christian Bourgeois éd, 1992, 215 p

B. Reynaud : Les théories du salaire, La Découverte, 1994, 124 p

A. Riberolles: Evaluer, évoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Ed d'Organisation, 1992, 192 p

A Riboud: Modernisation, mode d'emploi, Rapport au Premier Ministre, UGE - 10/18, 1988

E. Ricard: Les pratiques des relations paritaires dans l'entreprise, Entreprise moderne d'édition, 1977, 249 p

P. Rolle: Travail et salariat, Tome 1, PUG, 1988, 185p

G. Ropert, R. Haspel: Construire des organisations qualifiantes, éditions d'Organisation, 1996, 267 p

P. Rousseau : Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations, Chronique sociale, 170 P

R. Sainsaulieu: L'identité au travail, Presses Fondation des Sciences Politiques 1978

H. Savall, V. Zardet : Maîtriser les coûts et les performances cachés Economica, 1989, 350p

H. Savall: Enrichir le travail humain, Dunod, 1978

E. Semat – Association Santé et médecine du travail. Syros 2000, 323 p

H. Sérieyx: Le zéro m,pris, Inter édition, 1989, 233 p

P. Schwebig: Les communications dans l'entreprise, 180 p, Mc Graw Hill, 1987

A. Silem: Information des salariés et stratégies de la communication, Ed. d'Organisation, 1983, 175 p

P. Sudreau: La r,forme de l'entreprise, Documentation Française, 1975

Terence : Encyclopédie des Ressources Humaines, éditions d'Organisation, 1994

Guiol, Patrick, Mr , Acad, Political Science, France : *Les formes de pouvoir dans l'entreprise et la santé des salariés* [B4] Patrick.guiol@univ-rennes1.fr

A. Toffler : Les nouveaux pouvoirs, Fayard, 1991, 658 p

Unifa Symso - de Gravelaine F.: Guide de l'aménagement de bureaux éditions du Moniteur 1991, 117 p

P. Weil : Communication oblige, Ed. d'Organisation, 1983, 175 p

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

D. Weiss: La fonction Ressources Humaines, Ed. d'Organisation, 1988

Revues/ journaux

Le Monde (Le monde initiatives/entreprises)

Carrières et Emplois

Formation Permanente

Le Travail Humain

Liaisons sociales

Psychologies

Les Echos,

La Tribune,

TABLE DES MATIERES

TOME 1

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? METHODES ET CONDITIONS

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

L'enjeu

Le projet de cette publication

Objets sommaires de la participation et de la motivation

Ecueils sociaux à la participation

CONSTATS

De quelques constats

Constats historiques et culturels

Constats généraux

L'entreprise, une réunion d'hommes à projets différents...

...mais assortis d' (de possibles) objectifs communs...

...conséquence: nécessité d'un compromis à trouver...

...dans un cadre respectueux des différences...

... et des hommes...

De la bonne intuition des entreprises les plus innovatrices

Une friche déjà modélisée

Constats structurels

Constats sociaux

Des conséquences de ces constats

D'une analyse malveillante de ces constats

Vers une esquisse des conditions de la motivation

De quelques constats culturels

De quelques constats techniques

Révision des schémas autoritaires

PREALABLES

Préalables à une méthode de motivation

La motivation appartient en dernier ressort aux personnes à motiver

Pas de meilleurs initiateurs que les personnes à motiver

Pas de motivation sans individus à même de la recevoir

Préalables méthodologiques

Mesures de la (dé) motivation

Des conditions à établir

Evaluation des mesures prises en faveur de la motivation

Préalables fonctionnels

Maintenir la motivation des plus motivés

Enrayer, lever la démotivation des moins motivés

METHODOLOGIE

Création d'une motivation ex-nihilo

Motivation gagnée sur les friches de la démotivation

Conditions humaines

Situations acquises

Limites de cette stratégie de participation

Limites financières

Limites sociologiques

Limites sociales

Limites psychologiques
Limites organisationnelles
Limites intellectuelles
Gestion dynamique

CONDITIONS

Conditions générales
Conditions techniques
Conditions relatives au travail
L'entreprise, lieu de vie
Conditions relatives à la formation
Conditions technologiques
Conditions culturelles
 Des limites de l'importation de modèles étrangers
 L'entreprise, un univers socialement balisé
 Préalables sociologiques
 Conséquences culturelles de ces préalables
Conditions relatives à la communication
Conditions socio-économiques
Conditions psychologiques
Conditions de stratégie
Conditions de choix d'unité
 Un choix à méditer
 L'unité choisie: un choix psychologique autant que stratégique
Conditions humaines
Conditions de temps
Conditions de choix des personnes
Conditions de cohérence
Conditions relatives aux accords négociés
Conditions financières
Conditions liées à l'employeur
Conditions relatives à l'entreprise
Règles du donnant-donnant
 Préalables généraux quant aux contractants
 Préalables spécifiques quant à l'employeur
 Préalables spécifiques quant aux salariés
L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant
Autres généralités
 La forme comme productrice d'image
 La forme productrice de fond
 La forme comme condition du donnant-donnant
Contenu de la négociation
 La nature du fonds
 Une adaptation nécessaire du donnant-donnant
 Les ferments positifs d'une situation économique difficile
Donnant-donnant immatériel
Donnant-donnant matériel
Un donnant-donnant financier
Donnant-donnant relatif au travail
 Précautions
 Une démarche unilatérale de l'entreprise
 Un donnant-donnant psychologiquement connoté...
 ... et aux multiples formes
 Un contrat plein d'écueils
 Ecueils culturels
Donnant-donnant éthique
Donnant-donnant du respect droit
Donnant-donnant socio-psychologique
 Donnant-donnant social

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Donnant-donnant psychologique

CONCLUSION

Bibliographie

Table des matières

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

TOME II

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? CONDITIONS DE TRAVAIL - RELATIONS HUMAINES

Première Partie : CONDITIONS DE TRAVAIL

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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 renouvelée 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

Faire confiance

Réviser ses priorités

Conditions humaines

Motiver toutes les catégories de personnels

Les femmes

Les handicapés

Les travailleurs immigrés

Les jeunes

Salariés plus âgés

Valorisation permanente des producteurs et des exploitants

Pour une participation croisée des efforts

Conditions culturelles

De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise

Application de ces différences culturelles

Quelques causes de la méconnaissance sociale

Conséquences de ces connaissances culturelles

Connaissances culturelles des personnels

De quelques valeurs culturelles des ouvriers

De quelques valeurs culturelles des cadres moyens et de la maîtrise

De quelques valeurs culturelles des cadres

Conséquences de ce constat de valeurs

Devoirs moraux de l'entreprise

Recrutement

Contraintes de l'investissement humain et social

Limites

Limites des connaissances culturelles

Limites psychologiques

Limites comportementales

Des relations à étendre hors de l'entreprise

CONCLUSION

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Bibliographie

Table des matières

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- Une forme, relief d'un contenu
 - Ne pas lasser*
- Une communication à l'intention des hommes
 - 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
- Désapproprier 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*
- 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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Communication et Relations Humaines

Condition de sincérité

Conditions formelles

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Ethique et relations sociales

Ethique et pouvoir

Ethique et communication _

Ethique et rémunérations

CONCLUSION _

Bibliographie

Table des matières

TOME IV

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? FORMATION - RECRUTEMENT

Première Partie : FORMATION

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

CONSTATS

La formation un enjeu social

Aspects sociaux de la formation et leurs conséquences

La polyvalence: nécessité et obligation

Le besoin vital de formation encore incompris

La formation comme nécessité

Conséquences sur les métiers

Conséquences sur l'organisation du travail

Conséquences sur les relations humaines

Conséquences sur l'organigramme même de l'entreprise

Des objectifs mais servis par peu de conviction

Enjeux de la formation

L'entreprise: des compétences en friche et des savoirs défraîchis

Un potentiel de savoir

Un personnel peu formé, non uniforme

Un personnel difficile à former

Une évaluation des capacités volontairement minorées

Un personnel peu formé mais acquis à la formation

L'entreprise: des hommes compétents et souhaitant le rester

Un personnel hautement qualifié

Les jeunes salariés

L'offre et la demande de formation

L'offre de formation

La demande de formation

Réalités des demandes

Une répartition encore inégale

Conséquences de cette répartition inégale

Particularité du produit

La gestion du produit

Particularités inattendues de la formation

Caractéristiques de l'information/formation

Formation et pouvoir

La formation, des échecs cuisants

Des pouvoirs de part et d'autre

La lecture des salariés

La formation au service des hommes

Les acteurs de la formation

Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la recevoir

Pas de formation sans collaborateurs à former

Une capacité à recevoir

Une capacité à croire les hommes susceptibles d'apprendre

Lever les raisons avancées de l'inutilité de la formation

Inviter au dialogue

Favoriser la compréhension

Lever les incompréhensions pour une meilleure adhésion

Admettre les facultés de compréhension différentes

Reconnaître une capacité à comprendre

Admettre les différences d'apprentissages des hommes

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Une proximité culturelle

Faire dispenser la formation par les salariés

Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la promouvoir

Pas de promotion sans conviction

Pas de conviction sans engagements

La promotion passe aussi par l'obligation

Pas de promotion sans actions

Pas de promotion sans responsabilité sociale de l'employeur

Pas de promotion sans participation des salariés à leur devenir

Pas de promotion sans détermination

Préparer les esprits à la formation

Préalables psychologiques

Des présupposés à bannir

La formation, outil d'évaluation de soi

Reconnaître la formation au plus grand nombre

Valoriser par la formation

L'affirmation d'un projet social

La conviction dans le cadre d'un échange bien compris

La promotion dans le cadre de considérations morales

Une conviction autant admise qu'imposée ?

Une conviction lucide

Préparation des projets de formation

Plan de formation

Effets et contenus du plan

De la conviction contraignante

Volonté de former démontrée par le volume financier octroyé

Démontrer une gestion tirée au cordeau

Catalogue de formations: outil autant que piège

Une conviction manifestée moins par un plan étoffé que par des choix précis

L'amélioration d'une légitimité

La formation des représentants du personnel

Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la donner

Des prestataires à solliciter

Cahier des charges

METHODE

Utiliser toutes les ressources disponibles dans l'entreprise

Echec de la formation pour cause de contenu

Echec pour cause de méthode inadaptée

Echec du fait des salariés

Echec par défaut de pédagogie active

Echec par timidité des projets

Echec du fait des employeurs

Echec par la complaisance des organismes prestataires

Peu de compréhension, moins d'adhésion

Déphasage formation/contexte social

Echec par réticences

L'obligation démotivante

Eviter de donner le sentiment d'un droit arraché

La participation des salariés au plan de formation

Echec par l'absence de tout intérêt extraprofessionnel

Echec par absence de transformations

Absence d'intérêt et de plaisir

Apprendre à comprendre et apprendre à apprendre

Rendre autonome

Apprendre à vivre les changements plus qu'apprendre les techniques

La formation comme source de dialogue

La spécialisation des compétences et culture générale

Les limites de la spécialisation

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Les formations généralistes

CONDITIONS

Conditions d'utilité

Condition d'opportunité, condition de calendrier

Communication et formation

Une explication impérative

Communiquer pour inciter

Communiquer pour aussi former

Informar en continu

Banaliser l'information de la formation

Informar pour relativiser la formation

Rassurer

Rassurer pour faire découler le changement

Rassurer sans démagogie

Accompagner effectivement la formation

Incidences liées au travail

Incidences sociales et symboliques

Formation et qualification

Accompagnement psychologique et financier

Accompagnement psychologique

Prévenir les dérives

Une nécessaire clarification des suites de formation

Formation et pouvoir

Formation et autorité

Relations humaines et formation

Formation et revalorisation salariale

Une revendication classique

Revalorisation par substitut immatériel

Conséquences du choix de la formation

Formation et négociation

Formation et relations humaines

Conséquences individuelles et collectives

Conséquences sur la perception des hommes

Formation et promotion professionnelle

Restaurer la formation

La formation acquise hors travail

Formation et recrutement

Formation et citoyenneté

L'entreprise: espace d'éducation

L'entreprise, lieu de culture

L'entreprise, lieu d'expression

La culture comme moyen de socialisation

L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION

Une expression difficile

Difficulté d'évaluer la formation

Difficulté d'évaluer son contenu

Qui peut être à même de juger la formation?

Quels critères utiliser

Evaluer quoi?

Evaluer comment ?

L'évaluation comme temps de communication construit

Quand évaluer

L'évaluation à chaud

L'évaluation à froid

CONCLUSION

Deuxième partie

LE RECRUTEMENT

INTRODUCTION

PREALABLES

Le temps de la réflexion

Auditer les départs

Le sens du recrutement

Peser la décision de recruter

Identifier les besoins

Cerner le profil des besoins

Définir le profil de poste

Accompagner le profil de poste

Préparer son recrutement

Faire participer les cadres aux premières phases

Mesurer les conséquences d'un choix

Prospecter en interne

Ne pas sur dimensionner les postes

Présenter honnêtement le poste

METHODE

A éviter

Les emplois de circonstance

Recruter par similitude

Oublier de déléguer

S'improviser recruteur

Des méthodes peu rigoureuses

Méconnaître les candidats.

Avancer des présentations ou des promesses délicates

Oublier de faire partager le choix

Omettre de finaliser le recrutement

Ce qu'il est souhaitable d'entrevoir

Faire que recruter valorise

Soigner l'accueil

Des règles de courtoisie et de convivialité

S'imposer des règles.

Bien intégrer le nouvel entrant

Montrer de la diversité dans le recrutement

LIMITES

Tenir compte des éléments en place

Limites techniques au regard des relations humaines

Recrutement et éthique

CONCLUSION

Bibliographie

Table des matières

TOME V

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? POUVOIR / AUTORITE - ARCHITECTURE

Première partie POUVOIR – AUTORITE

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 renouée

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Bannir certains comportements liés au commandement
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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONSTATS

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

Bibliographie

Table des matières

Tome VI

**PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?
CONFLITS - REMUNERATIONS**

Première Partie : CONFLITS

INTRODUCTION

LES CONSTATS

Une présence
La diminution constante des conflits ?
Aux formes transformées d'hier s'ajoutent des formes issues des nouveaux modes production
Une situation naturelle de conflit
De quelques causes de conflit
Une sociologie qui s'est profondément transformée ...
... entraînant avec elle de nouvelles formes de conflits
Les conflits humains, composante naturelle mais non fatale de l'entreprise
Les univers en présence
Les conflits sont moins globaux que catégoriels
Les conflits affectent le sens du travail
Les conflits individuels
Des aspects culturels liés aux traitements des conflits
Aspects classiques des conflits
Les motifs classiques et modifiés des conflits
Les effets de l'informatisation dans les conflits
De quelques autres causes des conflits
De l'opportunité de déclarer le conflit
Les vertus possibles des conflits

PREALABLES

De la nécessité de repenser les choses
Concevoir de nouveaux rapports sociaux
Inventer de nouvelles formes de concertation
De la nécessité de changements
Repenser le pouvoir

METHODOLOGIE

Mieux prédisposer les salariés
Une analyse objective des conflits
Une analyse fine en vue d'une solution pérenne
La motivation par l'élimination de tout ce qui lui nuit
Motivation par introduction de dispositions nouvelles

CONDITIONS

Conditions générales
Une négociation est indissociable des conditions
Négociateur sans caricatures
Condition de formation des représentants du personnel
Conditions de fond
Le plaisir naturellement motivant
IRP et motivation
Rendre la négociation innovante
Rappeler ou faire naître les obligations des dirigeants
Condition d'écoute
Condition d'attention
Condition contextuelle
Conditions d'information

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Davantage de citoyenneté
Réduire la méfiance pour accroître la confiance
Conditions de négociation
En vue d'une éventuelle communauté d'action

CONCLUSION

Deuxième Partie : REMUNERATIONS

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

CONSTATS

Un constat de divergence
Éléments théoriques
Aspects de la rémunération
Des déterminations unilatérales
Un secret bien conservé
Éléments de détermination
Attribution des rémunérations
Versatilité de la motivation financière
Le chômage comme contrainte de motivation ?
La motivation sous d'autres formes
Les gratifications un moyen de paix sociale
La rémunération, élément toujours très recherché
La promotion sociale, une situation enviée mais parfois difficile
Nouveaux regards sur les rémunérations
Une assimilation trop rapide
Les incitations financières facteurs relatifs de motivation
Des perceptions différentes
 Pour les salariés
 Les composantes de la rémunération selon les salariés
 Les aspects cachés
 Approche classique
 Modulation des rémunérations
 Des conceptions réconciliées
S'interroger pour construire
Connaître les attentes du personnel
Rechercher et traiter les vraies causes
Informatique et rémunération
Réapprécier la démotivation
Eradiquer tout clientélisme
Donner du sens
Y associer un volume
Renouveler les principes
Rémunérer les innovations
Éliminer les situations injustes ou mal perçues
Évaluer

METHODE

Ce qu'il conviendrait d'éviter
 Les perceptions subjectives
 Les rémunérations inappropriées
 La motivation à cours forcé
 Les rémunérations inopportunes
 Les distorsions salariales

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Les maladresses

Ce qu'il peut être souhaitable d'instaurer

S'attacher l'assentiment des hommes

Développer un schéma directeur

Instaurer un meilleur dialogue

Partager les fruits de l'adhésion

Communiquer les noms des bénéficiaires

Rendre les gratifications attrayantes

Le saupoudrage

Des gratifications à tour de rôle ?

L'individualisation

Autres moyens utiles

LES MOYENS

La rémunération globale

Rémunération directe et ses périphériques officiels

La part fixe

La part variable

Les rémunérations collectives

Les périphériques légaux

Rémunérations différées

La participation

L'intéressement

Le plan d'épargne entreprise

L'actionnariat des salariés

L'abondement

Les stock- options

Les rémunérations individuelles

Les contrats de retraite d'entreprise

Frais de représentation

Les frais de déplacement

Le logement de fonction

Voiture de fonction, de société, téléphone personnel

Les gratifications en nature

Les périphériques rapprochés à caractère collectif et individuel

Des gratifications plus qualitatives que quantitatives

Motivation par des aspects non financiers

Autres formes de gratifications

Temps libre

Le compte épargne temps

Composante immatérielle

Le pari de la formation comme substitut

Individualisation des rémunérations

Une formule à encadrer

Des moyens à mettre en place

Polyvalence et individualisation des rémunérations

CONDITIONS

Quelques conditions immédiates

Conditions générales _

Des enjeux accessibles

Une part de transparence

La clarté

Des critères valables pour tous

Le partage des fruits de la motivation

Un juste équilibre des emplois et des rémunérations

Renouvellement des perspectives financières

Une information donnée

Rémunérations et formation

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Rémunérations et conditions de travail
Rémunérations et relations humaines
Rémunérations et pouvoir
Rémunérations et partenariat social
Rémunérations et éthique

LIMITES

Limites physiques
Limites sociales
Autres limites
La motivation financière, anesthésiant social
Les gratifications, emplâtres aux dysfonctionnements

CONCLUSION

Bibliographie

Table des matières

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Les ouvrages sont à commander par téléchargement avec paiement électronique sur le site www.a-ciid.fr au prix de 30 euros.

Un sommaire général est disponible sur le site

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome I Méthode et conditions

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome II Conditions de travail - Relations humaines

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome III Communication - Ethique

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome IV Formation - recrutement

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome V Pouvoir/Autorité - Architecture

Personnel démotivé ou entreprise démotivante?
Tome VI Conflits - Rémunérations

4^{eme} de couverture

La motivation du personnel est recherchée par tout employeur. Il en connaît toute l'importance. Mais comment l'introduire, la mettre en place et la pérenniser.

Dresser un état des lieux, proposer une idée pour l'instaurer et les conditions de sa pérennité.

Soumettre des outils de réflexion plutôt que d'avancer des solutions prêtes à l'emploi, c'est l'invitation faite par la collection « Personnel démotivé ou entreprise démotivante ? ». Il ne peut y avoir de meilleur connaisseur que les acteurs (employeur, cadres) de l'entreprise, raison pour laquelle des propositions sont faites qui sont à peser au regard de chaque contexte social.