

Collection C2ID  
Claude L.  
TAIBI

# PERSONNEL DEMOTIVE ou ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome VI    Conflits - Rémunérations

CLT  
Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

**Collection CIID/C2ID Capital Immatériel Investissement Développement**

**Claude L. TAIBI**

**PERSONNEL DEMOTIVE**

**OU**

**ENTREPRISE DEMOTIVANTE?**

**Plaidoyer pour une entreprise motivante**

CLT Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

ISBN : 978-2-9539051-5-1

EAN : 9782953905151

Veillez adresser vos commandes à

[www.a-ciid@fr](mailto:www.a-ciid@fr)

Les publications sont uniquement téléchargeables

Le règlement électronique

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

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.

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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.

**Tome VI**

**PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?**

**Conflits – Rémunération –**

**CONFLITS – RELATIONS SOCIALES**

**1 ère 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

Négocier sans caricatures

Condition de formation des représentants du personnel

Conditions de fond

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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  
Davantage de citoyenneté  
Réduire la méfiance pour accroître la confiance  
Conditions de négociation  
En vue d'une éventuelle communauté d'action

CONCLUSION

## **2 eme Partie : REMUNERATIONS**

### **AVERTISSEMENT**

#### **INTRODUCTION**

##### **CONSTATS**

Un constat de divergence  
Eléments théoriques  
Aspects de la rémunération  
Des déterminations unilatérales  
Un secret bien conservé  
Eléments 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  
Eliminer les situations injustes ou mal perçues

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Evaluer

## **METHODE**

Ce qu'il conviendrait d'éviter

- Les perceptions subjectives*
- Les rémunérations inappropriées*
- La motivation à cours forcé*
- Les rémunérations inopportunes*
- Les distorsions salariales*
- 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 \_

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

*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

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**





## INTRODUCTION

Il serait tout à fait prétentieux de vouloir apporter en quelques lignes une méthode de résolution de conflit, à l'une des questions les plus délicates de la vie des entreprises. Elle a seulement le souhait d'apporter quelques réflexions pour susciter la recherche de causes et pour induire des réponses les plus appropriées. Cet ouvrage comme les autres tentera donc d'approcher la Gestion des Ressources Humaines à travers la question des conflits pour les prévenir.

Exposer des constats, poser des préalables, proposer une esquisse de méthode, l'assortir de conditions et de limites seront l'ossature de cette étude pour rendre l'entreprise moins conflictuelle. Il ne sera pas proposé des solutions prêtes à l'emploi malgré les attentes, souvent exprimées tant cela est impossible. Il est juste envisageable d'apporter une compréhension permettant de faire naître des comportements, des pistes de solutions qui seront adaptées par chaque entreprise. Les meilleurs connaisseurs de l'entreprise étant ses acteurs, il leur est laissé le loisir de faire le meilleur usage de cet outil. L'histoire, le contexte ou la sociologie d'une entreprise sont généralement si complexe qu'il peut être judicieux de l'aider à rechercher ses solutions. A chose unique, traitements et solutions uniques. Chercher à rendre l'entreprise moins démotivante et donc plus attrayante animera cette réflexion forcément incomplète. L'humilité dans ce registre comme dans bien d'autres est de rigueur.

Comme pour les autres publications de la collection, aux constats qui posent, suivront des préalables, une méthodologie assortie de conditions et des limites bornant la démarche.

## LES CONSTATS

### Une présence

Les conflits sont une donnée quasi inhérente à l'entreprise. Il semble difficile sinon impossible d'imaginer les relations salariés / employeur sans une dimension conflictuelle. Peut-il en être autrement quand les hommes les habitent ? La vie ne se manifeste-t-elle pas par des conflits courants ? Il semble même permis de penser que les hommes les créent pour certains afin de trouver une partie de leur raison d'être et d'autres d'être constamment en devoir d'inventer leur paix. La guerre précédant la paix comme nécessité de vivre le travail et son environnement peut donc être tout à fait admissible. L'entreprise n'échappe donc pas à ce constat et donc aux conflits. Pour filer l'idée, les conflits seraient-ils non seulement inhérents mais forcément nécessaires à l'entreprise ? Voilà un bien drôle de constat !

Toutefois, conflit ne signifie nullement permanent, il est ponctuel ou latent. Il faut même le concevoir comme indispensable comme pour purger nombre de tensions. En effet, un conflit peut être cathartique pour exorciser la part de ressentiment et de violence accumulée par les salariés que celle-ci résulte de l'employeur ou de ses représentants. Le conflit peut aussi être vu comme une forme de carnaval au sens moyenâgeux du terme. Il permet de dire non, de bouleverser l'ordre en vigueur.

Les conflits ont souvent l'apparence de la spontanéité, mais ils sont souvent le fruit d'une lente maturation de mécontentements diffus. Ils pourraient souvent être assimilés à une fermentation jusqu'à l'explosion. Ils ont toujours une histoire faite autant de petits faits que de grandes raisons. De ce fait, un conflit a le plus souvent des raisons multiples qu'une seule cause médiatisée ou formulée dont la résolution tient au compromis autour de gains et de pertes bien compris.

Le conflit ne pouvant être que présent, il convient à ce titre de le reconnaître comme un élément de la vie sociale et culturelle. Contestation et participation, guerre et paix sociales vont de donc de pair. Cette situation a été, est et continuera à être même si l'entreprise s'emploie à les éviter ou en réduire le nombre et l'importance. Cependant, elle participe aussi à les créer. Une direction se désole de leur existence en l'analysant d'abord comme un accident induisant avant tout des pertes de productivité. Elle l'entrevoit plus rarement comme une leçon à interpréter, un coup de semonce ou un échec.

Il est symptomatique qu'une direction ne les perçoive que rarement comme des opportunités de révision de ses modalités de gestion contribuant ainsi, malgré elle, à démotiver plus encore. L'employeur tend à occulter leurs raisons. Le refoulement est le chemin le plus courant pour oublier de les analyser et de les méditer. Ses origines, sa forme, sa nature ne donnent lieu qu'à une analyse succincte et superficielle ; le traitement de fond est évacué, chassé. Les vraies causes sont chassées, refusées, enfouies ou alors succinctement et superficiellement traitées pour solde de tout compte. L'attention attendue des salariés est contrariée. La déception est grande tout comme le ressentiment qui en naît.

Cette négligence se paie par leur retour. La solution choisie est court-termiste. La lucidité est couramment contournée, tant elle est dérangeante. Cette lucidité qui selon René Char est « la blessure la proche du soleil », est vite évacuée. Les poètes ont souvent raison mais rarement écoutés.

Pour chercher à limiter ses conflits, il n'est pas rare que l'entreprise s'emploie à freiner l'implantation des sections syndicales, à entraver leur action ou à les diviser quand elles existent. Force est de constater que même avec un taux de syndicalisation très faible et un discrédit certain, les salariés restent attachés à la défense de ces institutions représentatives du personnel dès lors qu'elles sont attaquées. Cette réaction tient alors à la défense d'un droit conquis, le résultat opposé à celui recherché.

Faire le choix d'affaiblir ou d'entraver les structures syndicales conduit aussi à perdre des interlocuteurs juridiquement légitimes et souvent socialement et politiquement utiles pour laisser place à des revendications catégorielles ou locales pas forcément plus faciles à traiter. Cette attitude n'a souvent que pour conséquence d'exacerber l'attitude des salariés qui perçoivent souvent dans cette attitude, un défi qui ne fait que renforcer les ressentiments et faire naître la surenchère.

Le conflit pour le conflit n'est pas le modèle le plus courant. Il n'existe pas de conflits gratuits, pas plus qu'il n'existe pas de génération spontanée du conflit. Les conflits ont une logique rarement apparente *a priori* et ses profondes racines sont bien difficiles à mettre à jour. Si les conflits ont toujours une raison d'être, leurs vraies motivations peuvent n'émerger qu'accidentellement. Cela rend leur compréhension d'autant plus difficile. La difficulté d'en comprendre les ressorts tient par ailleurs souvent à une sédimentation des causes et des mécontentements et non à un seul.

## Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Fataliste, estimant impossibles à éviter, l'entreprise les vit donc malgré elle. Cette attitude l'amène à avoir souvent

- pour première démarche plus à les éluder, voire les refuser
- pour seconde approche à les traiter par des propositions marginales

avant de convenir d'un tout autre mode de traitement

- via l'étude des revendications,
- pour enfin négocier.

En parallèle de ces conflits, les conflits interpersonnels sont souvent légion ; ils sont la cendre les allumant sinon l'alcool à brûler les enflammant. Ces conflits sont loin d'être anodins. Ce sont des manifestations difficilement visibles et décodables tant ils sont délibérément tus par les parties en conflits et non traités par l'encadrement proche parfois démuni parfois démissionnaire.

Les conflits ne sont pas seulement une épreuve de force, une confrontation politique. Ils ont une vocation sociale ; ils permettent des rapprochements sociaux que l'absence de conflits aurait exclus. Ils créent par ailleurs de l'identité avec des effets psychologiques non négligeables. Les catégories professionnelles qui, habituellement, s'ignorent ou se dédaignent en général, trouvent dans le conflit l'occasion ou la nécessité d'échanger des points de vue, de confronter des situations bref de se parler, d'échanger. En mettant en relation, le conflit crée de la sociabilité limitée avant le conflit mais accrue après lui. Cela n'est pas toujours négatif pour l'employeur même s'il peut l'augurer ainsi du fait de l'instauration d'une division pour gérer plus aisément.

Le conflit crée de l'histoire commune et du festif. Les hommes font la guerre pour inventer la paix et à travers elles pour rappeler leurs situations, leurs oppositions et, sans doute aussi, pour créer du lien.

Parler de classes sociales ne figure plus à l'ordre du jour. Pourtant, sans user de la formulation définie par Marx, l'univers des différentes catégories professionnelles et au-delà sociales peut-il se nier ? Une opposition persiste malgré l'uniformité, la bienséance apportée au langage adopté ne réussit pas toujours à masquer les réalités. L'entreprise reste habitée par deux univers, les salariés et la direction, représentante des actionnaires-propriétaires. Cette antinomie sociale n'a pas disparue. S'il peut paraître désuet de parler d'opposition de classes, il n'en reste pas moins vrai que cette réalité donne au conflit une part de son fond, c'est là une grille de lecture qui reste utile même si la lecture des conflits prête souvent à des interprétations dont les raisons et le nombre peuvent faire l'objet d'évaluations variées.

## La diminution constante des conflits ?

Le "désenchantement" des années 1990 et 2000 après le "ré-enchantement" des années 80 n'a fait que souligner les situations de chacun. Les difficultés de la crise économique survenue en 2008 et suivante(s) n'auront pas amélioré cette impression. La diminution du nombre de jours de grève ne rend pas compte des mécontentements souvent présents, latents et sûrement pas éteints. L'aspect microscopique ne trouve pas toujours sa traduction de façon macroscopique, elle n'est pas inexistante pour autant. La comptabilisation courante des conflits n'est pas toujours représentative d'un climat ; en effet la diminution ne signifie pas une participation plus forte des salariés, de même le faible nombre des conflits ne peut être considéré comme un certificat de bonne conduite des salariés et moins encore un signe permanent de leur motivation ou de leur adhésion totale.

Il serait vain de croire que l'absence de conflit signifie l'éradication permanente d'un antagonisme ou la fin d'une contestation. Les conflits persistent même s'ils connaissent, pour l'heure, une éclipse sensible ou visible. Il est permis de penser que la diminution constatée des conflits tienne davantage à la situation financière des entreprises que les salariés ne souhaitent pas rendre encore plus fragile et par celle des salariés qui n'est guère plus brillante. La difficulté d'épargner pour bon nombre de salariés du fait de l'érosion salariale, la précarité croissante de nombre d'entre eux ne les invitent pas à s'engager dans des actions revendicatives sauf quand la décision de licencier est énoncée. Le conflit prend alors pour seul motif la revendication de meilleures indemnités, dernier motif d'un combat perdu. Rares sont les salariés qui tentent de refuser la délocalisation après rachat de leur entreprise par un conglomérat financier. Le système économique admis, ses lois le sont aussi.

La diminution des conflits pourrait aussi tenir d'une "américanisation" des mentalités devenues plus libérales, intégrant des règles qui, jusque là, étaient impensables dans le modèle français. Mais le cynisme de certaines ces situations fait que tous les salariés n'entendent pas souscrire à ce modèle sans réagir violemment, parfois.

La dureté de certaines réactions (séquestrations des dirigeants, des stocks, des moyens de production, les menaces et les intimidations désespérées) peut laisser penser que les salariés balancent entre modération et revendications

radicales avec les moyens qui leur sont associés. Cette appréhension de la question sociale définit aussi des formes de conflit et donc leur évolution.

### **Aux formes transformées d'hier s'ajoutent des formes issues des nouveaux modes production.**

Il n'est pas d'histoire sans nouveautés, l'entreprise qui a connu des formes de contestation devenues classiques (occupations d'usine, piquet de grève) vit aussi de nouvelles modalités concrètes de conflits (séquestration de la production, des biens matériels, temporairement de l'équipe de direction), mais aussi souvent judiciaires pour dénoncer des fermetures précipitées et au formalisme juridique non respecté.

Les hommes modifient aussi leur perception du travail, celle-ci a elle aussi beaucoup évolué. On vit du travail. On vit moins pour le travail, le travail devenant pour une part grandissante des jeunes générations un moyen plus qu'une fin, une nécessité plus qu'un plaisir, une obligation plus qu'un plaisir, en somme une nécessité alimentaire pour une minorité non négligeable, psychologique et social pour de nombreux autres. Il en ressort non seulement un comportement modulé, un travail mesuré à leur aune. C'est là une nouvelle manière de répondre au travail par un travail minoré comme ne l'est pas tout à fait la grève du zèle qui est souvent déclarée. Cette réponse n'est pas toujours tenable longtemps compte tenu des contrôles de production, mais pour ces jeunes générations, ce qui est pris, l'est. Adviennent que pourra en somme !

Si cette tactique de sous emploi n'est pas généralisable, elle peut être pratiquée dans certains lieux où produire de façon quantitative est bien plus difficile notamment en matière de recherche.

Les entreprises se sont d'ailleurs sensiblement adaptées à cette nouvelle perception du travail, en revendiquant le respect d'un contrat plus que le souhait de nouer une relation. Les lettres affichant des intentions motivationnelles ne traduisent pas forcément l'engagement réel que les individus souhaitent donner au travail. Cette relation très encadrée vise le contrat mais pas forcément une adhésion du fait en partie de l'insécurité du travail. Ce sont là des perceptions qui n'échappent pas aux gestionnaires des ressources humaines.

C'est bien à la lecture d'attitudes particulières que les DRH mesurent le degré de motivation des personnels marquées entre autres

- par une participation à minima,
- par la multiplicité des petits conflits,
- par un divorce entre tranches d'âge de salariés,
- par des tensions entre équipes de travail,
- par une dégradation de l'atmosphère de travail,
- par les motifs de conflits observés.

Cette multitudes ne sauraient être interprétées seulement comme des dysfonctionnements ponctuels tant ils relèvent souvent de malaises plus profonds.

Ces observateurs sont aussi attentifs à déceler le mal être et l'esprit de leurs collaborateurs soumis à des responsabilités et un stress toujours croissant ainsi qu'à tous les points de friction et donc aux nombreux conflits mineurs déclarés ou sourds, mais omniprésents.

### **Une situation naturelle de conflit**

En convoitant des intérêts divergents, le conflit entre salariés et employeur est inéluctable. Aussi convient-il de reconnaître le conflit plus que de le méconnaître ou de le refuser en le refoulant. Le reconnaître, c'est admettre plus aisément une contestation légitime inhérente aux règles du jeu en vigueur.

Cependant, tout n'est pas que conflit, des intérêts convergents sont extrêmement présents et importants. Ces aspects sont autant des sujets de discussion, de consultation que de négociation. Les échanges sont aussi une occasion de créer du lien, de désamorcer des difficultés en instance. Tous les conflits trouvent un terrain d'expression et d'échanges pour de possibles compromis. En somme, le conflit est partie intégrante de la culture d'entreprise. L'employeur n'a ni à l'ignorer à le fustiger ou à le regretter. Il est dans l'ordre des choses. Il met de l'ordre après le désordre. Un tel constat implique des conséquences notamment de rechercher et de comprendre les causes d'un conflit.

## **De quelques causes de conflit**

### *Raisons financières*

D'un strict point de vue objectif et selon l'analyse de Marx, les salariés échangent de la force de travail contre des moyens d'existence pour assurer le renouvellement de cette force. Plus qu'à contester cette thèse, il y a lieu de s'arrêter sur sa pertinence d'un strict point de vue économique pour l'admettre comme un fait économique donc l'accepter comme une réalité non dépourvue non plus de vérité sociale. Approcher l'entreprise de différents points de vue, croiser ces éléments est une approche des plus fructueuses.

L'entreprise est souvent présentée pour avoir pour seul but de produire et de générer des profits. Son organisation tend à ce seul but. Les actionnaires poussent cette logique parfois à l'extrême. Les salariés revendiquent aussi une partie plus importante des bénéfices qui ne leur est accordée au nom de la génération des richesses produites soulevant ainsi la question de la propriété du travail et la propriété des moyens de production juridiquement tranchée mais régulièrement soulevée par certains salariés. Cependant, en reconnaissant majoritairement le modèle économique libéral, les Français reconnaissent de fait les droits de propriété des actionnaires leur octroyant une rémunération sous forme de dividendes, la contestation ne pouvant uniquement porter sur son importance.

Les redistributions sont le thème le plus récurrent des contestations ou tout au moins l'expression la plus fréquente car la plus immédiate et/ou la plus aisément exprimable. La redistribution a toujours donné lieu au sentiment d'un partage inégal. Chaque partie a le sentiment d'être mal servie de ses efforts ou de ses investissements.

Les raisons de conflit se renouvellent donc de façon permanente et récurrente entretenant ainsi à une opposition des univers en présence. C'est là un mode le plus courant d'expression du conflit, mais est-il pertinent ? satisfaisant ? suffisant ? La commodité de son expression reflète-elle sa justesse, sa réalité ?

Outre la teneur matérielle, la forme de distribution peut aussi soulever question et être motif à élever un conflit. Privilégier l'individualisation des rémunérations peut aviver des tensions. Si indéniablement, une forme de motivation peut naître de cette inflexion, un résultat reste encore souvent le fruit d'une équipe, comment encourager certains sans en démotiver bien d'autres ? Atomiser et rassembler semblent bien difficile sans créer des tensions ? Mais les conflits trouvent bien d'autres motifs d'être.

### *Raisons matérielles*

Les concepteurs - architectes, bureaux d'études - et autres techniciens fomentent parfois des conflits, malgré eux. C'est alors l'assurance de leur savoir qui crée le conflit. Ces spécialistes avancent souvent des certitudes ignorant parfois les besoins les plus réels des salariés. Ainsi, peut-il en aller des choix de conception de bureaux et d'ateliers. Les inadéquations ne manquent pas d'être relevées en cas de défaillance.

De mauvaises dispositions architecturales affectent les conditions physiques et morales du personnel qu'il est toujours difficile de réparer. Ici comme ailleurs, les bonnes intentions ne suffisent pas toujours. Si les ingénieurs composent une planification type du travail (la leur), il n'est pas rare que les salariés s'empressent de la corriger de ces aspects les plus coûteux et d'en inventer une autre plus fonctionnelle à leurs yeux quand cela est possible. Il y a lieu de constater qu'avec les règles de certification et les procédures informatiques, ces actions sont contrariées. Ainsi, les solutions de rechange produites par les salariés pour alléger le travail ou le rendre plus facile sont difficiles à mettre en place ou ne peuvent avoir lieu. Les conditions de travail sont ainsi alourdies

Les conditions de travail ne sont pas en général des causes de conflit. Cependant, elles s'ajoutent souvent à d'autres pour alimenter ou entretenir d'autres griefs, les salariés regrettant de ne pas être consultés, informés, écoutés, associés à ces aspects de leur vie quotidienne. En fait bien souvent, les conditions de travail sont supportées, l'honneur fait que la tâche soit réalisée en dépit des contraintes. Cette vieille appréciation commence néanmoins à ne plus être acceptée.

Cependant, il n'est pas rare que les conditions de travail soient avancées comme motifs à d'autres revendications qui n'osent pas être affirmées ouvertement ; l'entreprise étant aussi un groupe social avec des règles, des codes, des non-dits, des difficultés voire des impossibilités à dire. Cela voile la compréhension. Peut-on, dès lors, s'étonner que des thèmes plus abordables, plus consensuels, plus socialement corrects comme les rémunérations soient avancées comme motifs de conflits. Le traitement qui s'en suit, n'est alors qu'un cautère sur une jambe de bois, réponse qui n'en est pas une. Tous les acteurs de l'entreprise conviennent implicitement de respecter certaines règles sociales. Ces formes nuisent à une liberté d'expression, à une forme de bien être envers soi et les autres contribuant au-delà à glacer la motivation des individus. Il est permis de croire que d'autres relations soient à construire pour permettre une meilleure adéquation des hommes dans un environnement de travail tenant compte d'une composante sociale qui s'est sensiblement modifiée.

### **Une sociologie qui s'est profondément transformée ...**

Les techniques informatiques et l'automatisation des processus de fabrication ont transformé sensiblement la sociologie des entreprises. Aux larges proportions d'ouvriers spécialisés sans qualification se sont substitués des catégories de salariés relativement bien qualifiés et réellement spécialisés. Les cols blancs ont remplacé les cols bleus qui ont eux-mêmes pâli. Faut-il croire pourtant qu'une nouvelle catégorie soit née sans que celle-ci ne se reconnaisse un peu dans celle qu'elle a remplacée au fur à mesure de son accroissement et donc de sa banalisation sans atteindre ses prétentions sociales ?

De fait, les nouveaux modes d'organisation du travail et l'arrivée des techniciens ont accéléré la disparition de la « petite maîtrise » imposant aussi une nouvelle recomposition des relations passées, de nouvelles connivences, de nouvelles solidarités, de nouvelles alliances et avec elles les formes de contestations parfois policées employées par et pour les cadres. Par ailleurs, les personnels des systèmes informatiques parviennent à retirer des situations particulières du fait de leur savoir stratégique. Mais que ces derniers s'associent à un groupe ou à un autre, voire développer une stratégie individuelle, ceux-ci défendent leurs intérêts et leurs rémunérations plus facilement sous la forme de doléances et de souhaits généralement bien acceptés.

### **... entraînant avec elle de nouvelles formes de conflits**

Les entreprises restent conflictuelles même si émergent des éléments faisant penser à des conflits

- moins collectifs, donc
- plus catégoriels, donc
- moins partagés,
- plus ponctuels et
- moins nationaux

bien que rien n'interdisent des inflexions vers des formes plus classiques au regard des situations rencontrées.

Avec une contraction marquée de la croissance, c'est davantage les emplois qui sont menacés que marginalement le temps de travail ou le pouvoir d'achat en tant que tel qui sont l'objet d'inquiétude. Les conséquences en sont nettement plus importantes. Il est probable que les entreprises s'étant efforcé de maintenir les emplois - fût-ce au prix du travail partagé, de mesures de chômage partiel voire fort partiel et autres solutions - se voient reconnaître une sympathie de leurs salariés. Un tel octroi ne peut que favoriser l'image d'une entreprise réduisant d'autant sa conflictualité. A contrario, celles confinées dans une gestion classique ne diminuent en rien leur niveau de conflit.

Que les entreprises perçoivent une défection de la motivation des salariés semble un fait. Pour 39% des Directeurs de Ressources, la motivation est leur préoccupation première. Quelle en est sa raison ? Le malaise peut-il se guérir ? Leur inquiétude ne cache-t-elle pas leur difficulté

- à circonscrire un mal, des malaises ?
- à maîtriser une difficulté s'avérant aussi délicate à traiter qu'à cerner ?
- à s'interroger sur les responsabilités de l'entreprise quand à cette situation ?

Ces DRH vivent là un désarroi comparable à celui du médecin confronté à une série de signes pathologiques sans prédominances particulières et n'appelant de ce fait qu'un diagnostic incertain remis à une prochaine manifestation des symptômes ?

Le conflit est aussi un appel. C'est une forme de communication et à ce titre une demande ultime d'écoute. De façon générale, les entreprises comme les hommes sont peu attentives aux

expressions de souffrance et aux demandes de communication qui sont produites, même si elles s'attachent à communiquer ou affichent cette volonté. Les hommes n'ont pas été pendant longtemps une question, ils ne le sont peut être toujours pas pour certaines entreprises. Le chômage de masse n'invite à s'en faire une préoccupation sauf à recevoir une attitude détachée du travail en échange. Pour ces entreprises peu soucieuses des hommes, ces derniers sont une contrainte, aussi s'attachent-ils peu à la prévention des conflits. Elles n'en déplorent pas moins les frais que leur dédain fait naître regrettant la réduction de la production et d l'augmentation des coûts et donc leur perte de compétitivité malgré les mises en garde énoncées par les DRH pour lesquels les conflits sont des composantes de gestion mais pas forcément des fatalités.

### **Les conflits humains, composante naturelle mais non fatale de l'entreprise**

L'univers des relations humaines est naturellement instable. C'est un équilibre constamment à reconstituer comme l'est tout univers vivant. Les conflits sont donc un élément naturel d'une entreprise.

Il est permis de penser que participation et contestation aillent donc de pair. Le monde du travail semble rythmé par ces deux mouvements.

Les conflits sont des manifestations du corps social dont les symptômes sont à déchiffrer pour en comprendre les ressorts. Ce décryptage est souvent difficile à faire du fait que ce qui est le plus visible n'en est pas forcément les causes les plus profondes. En somme, l'apparent cache souvent des raisons moins évidentes.

Les conflits ont toujours de bonnes raisons pour naître mais rien ne permet d'affirmer qu'ils soient cependant fatals.

Repérer les comportements générateurs de frictions ou de mécontentements,  
être ouvert au dialogue même si les réponses ne peuvent être apportées,  
écouter entre les lignes,  
repérer le sens caché des mots ou les non dits  
permettent d'agir.

Il n'est pas de mauvaises raisons pour créer des situations conflictuelles, semble-t-il. Toutes semblent bonnes! Les hommes semblent aimer dégrader la vie de leurs compagnons de travail pour en goûter l'impact des dégâts produits. La délectation est mesurée aux effets produits, goût douteux mais néanmoins existant ! C'est là une option tout à fait étrangère à l'employeur, mais non exempt lui aussi de manifestations malencontreuses. Ses délégations sont parfois diversement appréciées tant il n'est pas rare que leurs prérogatives dont elles font l'objet sont parfois outrepassées, créant un effet de nuisance affectant directement la motivation des personnels soumis à cette autorité supportée plutôt que reconnue.

### **Les univers en présence**

Il ne sera pas question dans ce paragraphe de faire de la sociologie d'entreprise, mais peut-on évoquer les conflits sans évoquer sa composition très grossièrement c'est-à-dire les acteurs et les jeux qu'ils composent.

Il semble assez facile de sérier les parties en présence. La présentation la plus classique peut laisser voir au moins deux parties : les salariés et leurs institutions représentatives (délégués syndicaux, 1 délégués du personnel) et



## Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

l'employeur aussi représentant des actionnaires. La catégorie des salariés pourrait être affinée par une étude plus détaillée en exploitants et producteurs, cadres et techniciens, jeunes et aînés.

### *Les salariés*

Il semble en effet difficile de rassembler les salariés en une seule catégorie car deux existent au moins : les uns à contrat à durée indéterminée et les autres à durée déterminée bien que cette différence s'estompe bien vite dans certains cas. Cette différence de nature juridique peut impliquer des revendications différentes.

Les salariés, mieux formés, décomplexés, parfois redoutables dialecticiens et rompus à l'expression en toute situation sont de plus en plus des interlocuteurs redoutables.

Désyndicalisés mais pas inorganisés, les salariés savent se regrouper au besoin, accordant à leurs représentants un mandat mais n'hésitant pas à refuser au besoin les protocoles signés si leur consultation a été omise. Si les salariés se sont dépolitisés, ils sont devenus des calculateurs attentifs.

Mais plus que les métiers, les statuts, c'est à l'âge et la formation et donc à leur culture des salariés que l'on doit les différences les plus marquées dans les conflits. Salariés précaires, fragiles, ils vivent le travail comme des marginalisés qui ont peu à perdre et donc prêts à retirer tout ce qu'il est possible d'emporter de leur situation.

Plus qu'à dresser un tableau particulier des uns et des autres, ceux-ci feront l'objet de quelques commentaires ici ou là sachant que des éléments figurent déjà dans d'autres pages de la collection.

### *L'employeur*

L'employeur ne peut qu'être et rester employeur. Cependant, rien n'interdit son ouverture aux responsabilités sociales que les salariés et plus généralement la société peuvent attendre du fait de la généralisation du salariat et aux responsabilités écologiques devenues ou inscrites dans une demande récente du fait de la sensibilisation de la société à ces questions.

Le dialogue social n'est pas une donnée naturelle dans bon nombre d'entreprises. Il n'est souvent cantonné qu'à celui que la loi prescrit. Cela le rend particulièrement circonscrit et relativement limité. A ces dispositions, l'employeur n'est pas tenu. Il peut étendre le champ des dispositions susceptibles d'être traitées par la concertation et améliorer les dispositions rédigées dans le code du travail. L'employeur peut ainsi améliorer, encourager et entretenir le dialogue social notamment en palliant

- une faible syndicalisation du fait d'une faible représentativité des organisations syndicales,
- un "discrédit" jeté par les salariés eux-mêmes sur leurs organisations représentatives,
- un (trop grand ?) pluralisme des représentations syndicales,
- une absence de tradition au dialogue,
- une méfiance à l'égard des institutions représentatives du personnel ?

Il peut ainsi encourager l'élection d'un délégué du personnel, voire d'une section syndicale davantage pour combler un manque d'interlocuteurs que pour encourager des revendications.

### *Les institutions représentatives du personnel*

Les institutions représentatives du personnel comptent parmi elles tant les délégués syndicaux que les représentants du personnel, le Comité d'établissement ou le CHSCT. Cependant, en matière de conflits, ce sont les représentants syndicaux et à défaut les délégués du personnel qui figurent au rang d'interlocuteurs privilégiés. Il n'est pas rare que bien légitimement reconnu par le législateur, l'employeur ne reconnaisse cet interlocuteur que comme obligé. Une telle perception ne peut que limiter et raidir les échanges. A ce ressenti, les délégués syndicaux peuvent forcer le trait de rôle de contestation et de revendication conforme à leur image.

Cette conception binaire dévalorisée est-elle forcément la plus appropriée pour l'entreprise même s'il n'y a pas lieu d'imaginer une co-gestion à l'allemande ?

Malgré toute la méfiance que l'entreprise nourrit à l'égard des syndicats, force est de reconnaître que ceux-ci ont toujours joué un rôle dans le contrôle social et donc d'encadrement des actions comme des demandes. C'est sans doute aussi ce rôle que les salariés leur reconnaissent malgré la désyndicalisation observable. Ce rôle est loin d'être au passif de l'entreprise bien qu'elle en ait souvent le sentiment et qu'il conviendrait de corriger l'impression. L'idée que les syndicats sont des freins sur tout et des gênes en tout est une idée un peu préconçue même si leur présence ne s'avère pas toujours de tout repos. La présence des syndicats est certes un contrepouvoir, mais il est loin d'être aussi négatif que cela est souvent avancé. La seule conception de réduire leur influence est

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

donc plus à reconsidérer qu'à encourager. En filant l'idée, l'entreprise gagne sans doute plus à avoir des interlocuteurs bruyants mais présents qu'absents ; la déshérence des propositions et des demandes confère une situation parfois plus difficile à gérer.

Plus qu'une alliance stratégique à rechercher, un contexte est à créer passant par un rôle reconnu des syndicats davantage admis que refusé, reconnu autant en fait qu'en droit. Faut-il que les