

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

TOME V : POUVOIR – AUTORITE – ARCHITECTURE

CLT éditeur

Claude L. TAIBI
RHID
Les Ressources Humaines, un investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome V Pouvoir - Autorité - Architecture

Plaidoyer pour une entreprise motivante

CLT Éditeur

ISBN : 978-2-9539051-4-4

EAN : 9782953905144

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2018

CLT Éditeur

Veillez adresser vos commandes à

www.rhid@fr

Les publications sont uniquement téléchargeables

Le règlement est électronique

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les "les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé copiste et non destinées à une utilisation collective" et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, "toutes représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur et de ses ayants-droit ou ayants-cause, 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.

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	14
INTRODUCTION.....	16
CONSTATS.....	19
Un pouvoir qui n'est plus contesté.....	19
Une organisation militaire.....	19
Perception du pouvoir par les salariés.....	20
L'organisation hiérarchique du pouvoir.....	20
Conséquences de cette distribution du pouvoir.....	21
Le pouvoir et ses images.....	21
Des stratégies mises en œuvre.....	22
L'autorité indissociable d'intérêts personnels.....	23
Une organisation constamment adaptée.....	23
La préservation d'un pouvoir des salariés.....	24
Conséquences de l'expression des pouvoirs.....	26
Une conquête permanente d'autonomie.....	26
Structures formelles forcément adaptées.....	27
Structures informelles nécessaires.....	28
Des situations formelles remises en cause.....	29
Des données qui ont changé.....	29
Les acteurs.....	30
Les salariés : globalement respectueux de l'autorité.....	33
L'autorité légitimée par sa forme.....	33
L'employeur : l'assurance d'un pouvoir à moduler.....	33
Des qualités à posséder.....	34
L'autorité taylorienne, un héritage confortable à reconsidérer.....	35
L'autorité transformée par l'évolution technique.....	38
Un modèle vertical revu petit à petit.....	39
L'autorité modifiée par des raisons sociales.....	40
L'autorité modifiée par des raisons économiques.....	40
Des mentalités modifiées.....	41
Une autorité transformée.....	42
Des comportements à satisfaire.....	42
Des salariés à même de juger leur encadrement.....	42
Besoin de désordre et d'ordre.....	44
Besoin de désordre.....	44
Besoin d'ordre.....	45
Les effets du pouvoir.....	45
L'autorité pervertie.....	45
Autorité et usage social.....	46
Le pouvoir, source inévitable de conflit.....	47
PREALABLES	48
Démystifier le pouvoir.....	48
Connaître ses personnels.....	49
Comprendre ses collaborateurs.....	49
... pour mieux communiquer.....	50
S'initier à la culture des personnels.....	50
L'entreprise peut-elle ne pas déléguer?.....	51
Une nouvelle appréciation à porter.....	51
Un accompagnement à produire.....	52

Une délégation renouvelée	53
Déléguer n'est pas tout.....	54
Des délégations à faire évoluer.....	54
L'absence de délégation est-elle encore de mise ?.....	55
La délégation porteuse de nouvelles relations.....	55
Des délégations adéquates.....	56
Respecter les valeurs sociales en place.....	56
Conséquences de la délégation.....	57
Des promotions réduites.....	57
Des distinctions sociales difficiles.....	57
La délégation, une notion globale.....	58
Une crédibilité sociale à démontrer.....	59
Un sens de la décision à démontrer.....	59
Des droits mais aussi des obligations.....	60
Des obligations de travail	60
Des obligations morales.....	60
Concéder et reconnaître des contre-pouvoirs.....	61
Admettre les institutions représentatives comme partenaires.....	62
Inciter un discours constructif.....	62
Promouvoir les partenaires sociaux comme réels partenaires.....	62
Des sanctions circonstanciées.....	63
Reconnaître des savoirs existants.....	64
Transformer les mentalités des dirigeants.....	64
Transformer le travail et son organisation.....	65
L'adhésion ne va pas sans participation.....	66
Participation et démagogie.....	67
Signifier la participation.....	67
Un pouvoir informel à admettre sinon à (re)connaître.....	67
METHODE.....	69
Montrer une autre facette de la direction des hommes.....	69
Rompre avec des idées reçues	70
Les attitudes à exclure.....	71
Les comportements excessifs de l'encadrement.....	71
Les comportements immoraux.....	71
L'usage de la manipulation comme mode courant.....	72
L'irrespect des valeurs sociales.....	73
L'avidité du pouvoir.....	73
Absence de formes.....	74
Eradiquer les dérives perverses du pouvoir.....	75
L'absence du sens des responsabilités.....	76
Manquer de rigueur dans les sanctions.....	77
L'absence de compétences.....	77
Une sévérité injustifiée.....	77
Se construire une attitude modèle.....	78
Image à construire.....	79
Supprimer toute situation anormale.....	79
Autonomie et autorité.....	80
Diriger en étreignant ?.....	80
Bannir la partialité.....	81
Bannir certains comportements liés au commandement.....	82
La polyvalence oui, l'interchangeabilité non.....	82
Négliger de redéfinir des postes.....	82

Omettre d'informer.....	83
Imposer des objectifs réalistes.....	83
Déléguer en usant.....	83
CONDITIONS.....	85
Semer pour récolter.....	85
Conditions de désordre.....	85
Création d'espaces de liberté plus que de dénonciation.....	86
Rôles et images des managers.....	87
Démonstration de bonne gestion.....	88
Condition de risques de l'employeur.....	88
Oser des rôles nouveaux.....	88
Conditions communes employeur/encadrement.....	89
Conditions relatives à l'encadrement.....	89
Fermeté et souplesse.....	90
Renoncer à la démagogie.....	91
Privilégier des relations franches	91
Faire un usage circonstancié de la sanction.....	92
Qualités techniques d'appréciation des salariés.....	92
Personnalité et pouvoir.....	94
Reconnaître ce qui est officieux.....	96
Condition d'information.....	96
Condition d'expression.....	98
Condition de formation.....	98
Apprendre à décider seul.....	99
Former pour apprendre à expérimenter.....	100
Former pour partager un fonds commun.....	101
Condition d'expérience.....	101
Condition de justice.....	102
Condition de sécurité.....	103
Pouvoir et rémunération.....	104
Ethique et pouvoir.....	105
L'entreprise citoyenne.....	105
L'éthique pour limites au pouvoir.....	106
L'éthique ne vaut que pratiquée.....	107
Limites de la participation.....	107
Limites mécaniques de la participation.....	109
Les limites matérielles.....	109
Les effets inattendus des délégations.....	110
CONCLUSION.....	111
Deuxième partie ARCHITECTURE.....	112
INTRODUCTION.....	113
CONSTATS.....	116
Une dimension oubliée mais reconsidérée.....	116
Une architecture imposée par les techniciens.....	117
Le bâti est un médium.....	118
L'architecture, source cachée de mécontentements.....	118
Une dimension non oubliée de la GRH.	119
... dans un désintérêt d'ensemble.....	119
L'entreprise un espace subi, mais revisité.....	120
L'espace comme sens.....	121
Une nouvelle conception des lieux de travail ?.....	122
PREALABLES.....	124

Réduire le contrôle social par l'architecture.....	124
Prendre en compte de nouvelles aspirations.....	125
CONDITIONS.....	127
Architecture et communication.....	127
Architecture et recrutement.....	127
L'architecture au service des hommes.....	127
CONCLUSION_.....	129
Bibliographie.....	130
TABLE DES MATIERES - autres livres.....	137
4 eme de couverture.....	158

SOMMAIRE

Première partie Pouvoir /Autorité

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

CONSTATS

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

PREALABLES

Démythifier le pouvoir

Connaître ses personnels

Comprendre ses collaborateurs...

... pour mieux communiquer

S'initier à la culture des personnels

L'entreprise peut-elle ne pas déléguer?

Une nouvelle appréciation à porter

Un accompagnement à produire

Une délégation rénovée

Déléguer n'est pas tout

Des délégations à faire évoluer

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

La délégation porteuse de nouvelles relations

Des délégations adéquates

Respecter les valeurs sociales en place

Conséquences de la délégation

Des promotions réduites

Des distinctions sociales difficiles

Délégation et risque de rupture d'identité sociale

La délégation, une notion globale

Une crédibilité à démontrer

Une crédibilité sociale à démontrer

Un sens de la décision à démontrer

Des droits mais aussi des obligations

Des obligations de travail

Des obligations morales

Concéder et reconnaître des contre-pouvoirs

Reconnaître avant d'y être acculé

Admettre les institutions représentatives comme partenaires

Inciter un discours constructif

Promouvoir les partenaires sociaux comme réels partenaires

Des sanctions circonstanciées

Des qualités souhaitables sinon requises

Reconnaître des savoirs existants

Transformer les mentalités des dirigeants

Transformer le travail et son organisation

Les attributs de pouvoir sont-ils encore de mise ?

L'adhésion ne va pas sans participation

Participation et démagogie

Signifier la participation

Un pouvoir informel à admettre sinon à (re)connaître

METHODE

Montrer une autre facette de la direction des hommes

Rompre avec des idées reçues

Des attitudes à exclure

Les comportements excessifs de l'encadrement

Les comportements immoraux

Les choix de gestion non assortis de rigueur personnelle

L'usage de la manipulation comme mode courant

L'irrespect des valeurs sociales

L'avidité du pouvoir

Des délivrances "inappropriées"

Absence de formes

Eradiquer les dérives perverses du pouvoir

L'absence du sens des responsabilités

Manquer de rigueur dans les sanctions

L'absence de compétences

Une sévérité injustifiée

Se construire une attitude modèle

Image à construire

Supprimer toute situation anormale

Autonomie et autorité

Diriger en étreignant ?

Bannir la partialité

Bannir certains comportements liés au commandement

La polyvalence oui, l'interchangeabilité non

Négliger de redéfinir des postes

Omettre d'informer

Imposer des objectifs réalistes

Déléguer en usant

CONDITIONS

Semer pour récolter

Conditions de désordre

Nécessité plus qu'usurpation

Création d'espaces de liberté plus que de dénonciation

Conditions relatives à l'employeur

Rôles et images des managers

Démonstration de bonne gestion

Condition de risques de l'employeur

Oser des rôles nouveaux

Conditions communes employeur/encadrement

Conditions relatives à l'encadrement

Fermeté et souplesse

Renoncer à la démagogie

Privilégier des relations franches

Faire un usage circonstancié de la sanction

Qualités techniques d'appréciation des salariés

Gestion du formel et de l'informel

Personnalité et pouvoir

Autorité et attributs du pouvoir

Reconnaître ce qui est officieux

Condition d'information

Condition d'expression

Condition de formation

Apprendre à décider seul

Former pour apprendre à expérimenter

Former pour partager un fonds commun

Condition d'expérience

Condition d'impartialité

Condition de justice

Condition de sécurité
Condition de permissivité
Pouvoir et rémunération
Ethique et pouvoir
 L'entreprise citoyenne
 L'éthique pour limites au pouvoir
 L'éthique ne vaut que pratiquée
Limites de la participation
 Limites psychologiques
 Limites humaines
 Limites mécaniques de la participation
 Les limites matérielles
 Les réticences de certains salariés
 Les effets inattendus des délégations

CONCLUSION

Deuxième partie : Architecture

INTRODUCTION

CONSTATS

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

PREALABLES

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

CONDITIONS

Architecture et communication
L'architecture au service des hommes

CONCLUSION

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

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

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

Jean Marie Peretti
(Tous DRH)

AVERTISSEMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En faire apparaître les aspects les moins performants

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

servira de fil directeur.

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

Lao Tseu

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

A la contrainte, se substitue une plus grande compréhension.

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

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

A la rigidité, fait place la souplesse,

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

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

Cette nouvelle rationalité accorde plus de place

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

Par ailleurs, il semble se substituer

- à une organisation centralisée, des cellules relativement autonomes,
- aux seules relations hiérarchiques des relations horizontales et transversales,

- à une rigidité technocratique, plus de souplesse,
- à une coercition, de l'adhésion,
- à une "bureaucratization", une "dé bureaucratization" avec pour fond de décor des résistances.

De plus, ces formes nouvelles de gestion privilégient

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

Ces initiatives ne peuvent prévaloir que si une direction

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

Une telle gestion exige

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

De nouveaux comportements sont donc attendus.

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

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

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

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

Cette invitation serait incomplète si elle ne faisait pas sienne

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

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

Le projet sera

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

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

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

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

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

CONSTATS

Un pouvoir qui n'est plus contesté

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

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

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

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

Une organisation militaire

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Le vocabulaire - commander, cibles, ordonnancement, logistique, gestion stratégique, stratégie - est tout empreint de sa référence d'origine. La stratégie tient de la même veine: «occuper le terrain, ne pas en céder, camper, tenir une position, attaquer, surprendre les institutions représentatives du personnel, faire un coup » relèvent du même langage et de la même inspiration.

Le confort du modèle peut inviter à de la nostalgie, cependant les regrets n'ont pas de place dans le registre de la gestion d'entreprise. D'autres, pour l'avoir subi et en avoir regretté les incohérences et les abus s'emploient à en écarter les formes.

Aujourd'hui, de nouvelles voies appellent à donner une plus grande place à l'homme. Les décisions en temps réel l'incitent. L'évolution sociale l'appelle. Ces outils mis à disposition ne fonctionnent bien que strictement conduits. La délocalisation des décisions apparaît comme une nécessité. Cela concourt à une nouvelle distribution des rôles et des responsabilités.

Perception du pouvoir par les salariés

Une organisation du travail fortement hiérarchisée donne le sentiment d'une pesanteur, d'un sentiment de répression aux travailleurs. Elle est supportée et avalisée tant il est admis que l'employeur dirige et les salariés obéissent. Ces derniers font ce qu'employeur s'est ingénié à organiser.

La situation de simple collaborateur est d'autant plus ressentie

- que l'autorité est sans cesse rappelée,
- que le pouvoir devient une finalité en soi pour certains.

Ce jeu joué par certains mine tous leurs subalternes. Cet exercice du pouvoir qui ne laisse pas de place à une part d'écoute, détériore rapidement une atmosphère et réduit singulièrement la qualité et la productivité du travail.

Les salariés ne peuvent que regretter que l'équipe dirigeante consente, passivement ou activement, à une conception du pouvoir profitant moins à l'entreprise qu'à quelques individus. L'idée de pouvoir ne gagne pas à être perçue comme l'expression de « potentats » locaux commettant des abus de gestion et dégradant le climat social. Permettre une telle expression du pouvoir discrédite le travail conduit par ailleurs et pervertit la notion de gestion en la caricaturant.

Si l'organisation du pouvoir est à poser, elle est aussi à surveiller.

L'organisation hiérarchique du pouvoir

La régulation, l'organisation, la planification sont des éléments indispensables de gestion dont l'entreprise ne peut se passer. Rien d'étonnant l'organisation se structure sous la forme de délégations. Il n'est pas étonnant non plus que la référence soit le cadre militaire, organisation qui fonctionne en général assez bien dans la soumission totale et dans les buts qui sont les siens mais qui ne peut trouver de réelles correspondances dans l'entreprise. Il n'est pas sûr que ces modes de soumission qui ne sont plus connus des salariés masculins du fait de la fin des obligations militaires soient encore partagés ; ils ne l'étaient pas de fait par les salariés. Ce modèle ne peut être qu'être remis en question du fait de sa méconnaissance réelle.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

L'invention d'un nouveau modèle est toujours difficile. Les modèles de gestion dits de management sont bien loin d'offrir toutes les vertus qu'on leur prête. Ils broient toute initiative, ils font souvent régresser la participation plus qu'ils ne la développent, ils encouragent la démotivation quand ils ne la créent pas. Un tel mode cloisonne les services, réduit la communication ou la rend plus difficile. Or en la matière, ne la promet que celui qui le souhaite ou qui le sert.

A l'heure où les relations exigent d'être fonctionnelles et rapides, cette forme les freine. Cette gestion, adaptée pour des productions en ligne, semble l'être moins dans le cadre d'une intervention simultanée de multiples compétences très spécialisées. Un tel schéma génère des dysfonctionnements altérant l'efficacité de tous.

Si les délégations étaient acceptées et le reste encore largement aujourd'hui, certaines sont ouvertement ou insidieusement commentées. Les salariés se privent de moins en moins de faire part de leur sentiment. Cela vaut remarque préventive. Si la décision d'en bas ne peut être bien acceptée par le chef d'entreprise, elle peut être néanmoins écoutée pour être analysée.

La distribution des délégations gagne à reposer sur des compétences reconnues tant techniques que sociales. Aujourd'hui, les aspects sociaux deviennent essentiels, les aspects techniques ne sont plus suffisants. Il faut rassembler, coordonner, animer requérant des qualités de gestionnaire comme d'organisateur primant parfois sur les compétences purement techniques. Il peut alors être, peu important de connaître ou non le métier, ces aspects étant dévolus à un spécialiste. Une connaissance généraliste peut parfois alors suffire. Toutefois, il serait hâtif de croire que la connaissance du cœur de métier soit totalement superflue. Et rien n'exclut que ces connaissances de sciences humaines et de gestion ouverte ne puissent être acquises des techniciens en complément de leur formation technique afin de satisfaire pleinement à ces aspects à ces nouvelles manières de traiter les fonctions d'encadrement. Ces dernières ont forcément à évoluer. Elles ne peuvent se cantonner à exprimer des rôles de pouvoir, d'appropriation. Elles ne peuvent être des caricatures de fonction et d'usurpation de droits. Elles ne peuvent être objet de frustrations, de rejets. C'est dire combien les attributions de pouvoirs sont significatives tant pour les personnels qui les assument que et surtout pour les salariés qui ont parfois à les supporter. Cela demandera un effort certain aux techniciens davantage habitués à des certitudes et à des raisonnements cartésiens. Or, en matière de sciences humaines, le relatif, les multiples raisons d'un choix, l'inattendu, le particulier dont lui empêchant toute certitude.

Conséquences de cette distribution du pouvoir

Les attributions donnent lieu à de nouveaux comportements affectant les conditions de vie au travail ou les relations. L'allégeance est parfois mal ressentie tant par le promu que par les salariés, les contreparties offertes ne compensant pas toujours la difficulté à assumer de nouvelles fonctions. Les nouvelles marques (distance sociale, allégeance marquée) peuvent aussi rebuter les salariés.

Si des attributions sont parfaitement vécues, comprises et assumées, cela ne vaut pas toujours. Le pouvoir se vit, mais est aussi vécu. Il est infusé, il est assimilé, mais il est aussi exprimé. Il est intériorisé mais aussi extériorisé. Il convient donc de lui donner des formes qui soient acceptées par le donneur d'ordres comme par celui qui les reçoit. C'est dire qu'il est empreint d'images.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Le pouvoir et ses images

D'un point de vue sociologique et politique, le pouvoir tient sa légitimité autant par celui assurant ce pouvoir que par celui le reconnaissant. Le pouvoir exercé gagne nécessairement à être reconnu par le second. Il semble important que les relations soient les mieux acceptées. Le défaut des salariés hypothèque singulièrement le travail du délégué.

L'image du pouvoir s'élabore comme elle est élaborée. Le pouvoir est toujours une composition de deux perceptions : celle du détenteur et celle des salariés. L'effort de construction de l'un Il est souhaitable que les deux images soient aussi proches que possible. Un très grand hiatus des deux ne peut qu'engendrer des difficultés. L'image est donc autant construite qu'elle est construite. Une perception est faite de ces deux éléments en constante recomposition. Il s'en suit aussi que la notoriété du pouvoir est aussi ce qui lui est concédée. Si les salariés ne reconnaissent pas le délégué, la relation sera difficile. Il ne suffit pas seulement d'avoir été nommé, il faut aussi être reconnu.

Le pouvoir est donc tant une construction basée sur la délégation qu'une image construite par l'employeur mais aussi par les subalternes en plus de l'être par la communication et par la littérature des écoles de gestion.

Par ailleurs, le pouvoir s'impose de plus en plus par des chiffres à réaliser, voire à les surperformer. Cela requiert donc des notions et à faire partager et des stratégies dont l'encadrement est chargé comme relais.

Ces formes de gestion oppressantes par les chiffres qu'elles imposent, font détourner les hommes de toute adhésion. La désincarnation gagne alors. Le but initialement recherché atteint dans les premiers temps est souvent vite dissipé rapidement. Les stratégies ne valent que pour autant elles aient le souhait de perdurer ou le peuvent.

Des stratégies mises en œuvre

La perception est mieux acquise si le pouvoir est reconnu, s'il est pleinement accepté ou s'il est rendu acceptable. Tous ces aspects le rendent moins pesant. Il est rare que l'harmonie soit toujours totale. Le pouvoir génère des antagonismes plus ou moins marqués et plus ou moins manifestés. Cela fait naître une opposition issue de contrastes de points de vue ou une opposition intrinsèque. Cela génère des jeux de rôles se traduisant tant par une participation soit active soit minimaliste avec toutes les gradations possibles.

Si le pouvoir offre apparemment peu d'alternatives à l'obligation d'obéir, il n'en permet pas moins des ajustements informels. La marge de liberté qu'il accorde, fait sa meilleure acceptation. Ainsi, les assouplissements opérés font son intégration mais aussi son aménagement. Toutes les parties consentent ces transactions informelles. Tous ou presque assouplissent les règles et les rigidités dans les limites de leurs moyens et de leurs situations.

Le pouvoir est ainsi corrigé, adouci, contourné, adapté, aménagé et recomposé par nécessité autant que par intelligence. La relation d'autorité est dès lors transformée rendue acceptable et acceptée. Son évolution est permanente. Par ce biais, la règle est constamment révisée et implicitement négociée pour réaliser le travail le plus souvent, mais pas toujours. Cette manière de voir est laissée à l'appréciation de chacun avec les résultats qui lui sont associés. Certains refuseront de composer préférant les raideurs et les conflits sans toujours en comprendre les raisons.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Dire que le pouvoir est recherché est une banalité. Cette recherche est une quête incessante. Rien d'étonnant que l'entreprise bruisse de luttes, de "complots" autant individuels (interpersonnels) que collectifs (salariés / employeur).

Le pouvoir est recherché pour ce qu'il permet:

- libération,
- emprise sur autrui, frein ou arrêt d'une promotion sociale,
- proximité du sérail des décideurs,
- privilèges divers, matériels ou symboliques....