

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

**TOME II : CONDITIONS DE TRAVAIL –
RELATIONS HUMAINES**

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CLT éditeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Claude L. TAIBI

RHID

Les Ressources Humaines, un Investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome II : Conditions de travail – Relations humaines

Plaidoyer pour une entreprise motivante

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

ISBN : 978-2-9539051-1-3

EAN : 9782953905113

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2017

CLT Editeur

Veillez adresser vos commandes à www.rhid@fr

Les publications sont uniquement téléchargeables avec règlement électronique

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les "les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé copiste et non destinées à une utilisation collective" et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, "toutes représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur et de ses ayants-droit ou ayants-cause, est illicite" (alinéa 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.....	16
INTRODUCTION.....	19
Approches multiples de l'entreprise.....	20
Approche économique.....	21
Approche sociale.....	21
Approche psychologique.....	22
Un capital mis en jachère.....	25
Le rêve en jachère.....	25
CONDITIONS de TRAVAIL.....	28
INTRODUCTION.....	28
CONSTATS.....	30
Besoin et nécessité des conditions de travail.....	30
Coûts de mauvaises conditions physiques de travail.....	31
Coûts sociaux de mauvaises conditions de travail.....	31
Coûts psychologiques de mauvaises conditions de travail.....	32
Constats économiques.....	32
L'organisation freinerait-elle la motivation du personnel?.....	33
Constats sociaux.....	34
Constats culturels.....	34
Les conditions de travail: un silence de rigueur.....	34
Le traitement économique des conditions de travail.....	35
PREALABLES et METHODOLOGIE.....	36
Préalables généraux.....	36
L'entreprise peut-elle ignorer les conditions de travail?.....	36
L'entreprise peut-elle ignorer ceux qui y travaillent?.....	36
Les salariés, clients de l'entreprise.....	36
La rénovation des conditions de travail par une rénovation de la communication.....	37
Préalables méthodologiques.....	37
Une approche globale indispensable.....	37
Des considérations techniques autant que sociales.....	38
Des préalables psychologiques autant que techniques.....	38
Préalables méthodologiques facteurs humains.....	38
Conditions méthodologiques.....	39
L'éradication des dysfonctionnements.....	39
CONDITIONS.....	41
Conditions de communication.....	41
Condition d'expression.....	42
Effets possibles de cette expression sur les conditions d'organisation du travail.....	43
Conditions intrinsèques au travail.....	44
Condition d'informations spécifiques au travail.....	44
Conditions de travail.....	44
Conditions immédiates relatives à l'organisation du travail.....	45
Conditions périphériques relatives à l'organisation du travail.....	45

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Conditions de travail/ appropriation de l'espace, voire gestion de l'espace de travail.....	46
Conditions de contenu du travail.....	47
Formes du travail.....	47
Enrichissement du travail par l'autorisation d'une curiosité professionnelle.....	47
La rotation des tâches / la polyvalence.....	49
Groupes semi-autonomes / groupes autonomes.....	50
Autres organisations.....	50
Le télétravail.....	50
Le travail à lieux partagés.....	51
Organisation du temps de travail.....	52
Le temps comme condition à l'organisation du travail.....	53
Les possibles organisations du temps de travail.....	53
Conséquences sociales de ces organisations du temps de travail.....	54
Conditions psychologiques.....	55
Contexte humain du travail.....	56
Contenir les dysfonctionnements.....	57
La contrainte psychologique du temps de travail.....	58
Conditions de compréhension.....	59
Ils ont besoin de comprendre ce qu'ils font.....	59
Ils ont besoin d'être compris dans ce qu'ils font.....	60
Transformer le travail par le regard des autres.....	60
Conditions psychologiques périphériques du travail.....	62
Condition de pouvoir.....	62
Délégations.....	63
Délégation- autonomie.....	63
De la délégation à l'autonomie.....	64
Conditions de travail/ et délégation financières.....	64
Conditions de travail et rémunération.....	65
CONCLUSION.....	66
Deuxième partie :.....	68
RELATIONS HUMAINES.....	68
INTRODUCTION.....	68
PREALABLES.....	71
De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise.....	71
Difficultés à entreprendre cette connaissance sociale.....	73
Reconnaître la responsabilité de l'entreprise dans la démotivation.....	74
Réduire l'auto-démotivation.....	74
Mettre l'homme au cœur de sa réflexion.....	75
CONSTATS.....	76
Constats immédiats.....	77
Des constats pour agir.....	78
Le constat d'une démotivation entretenue?.....	79
Constats sociaux.....	80
Une mutation ne saurait rester orpheline.....	81
Un monde d'inimitiés, voire de violence.....	82
Conséquences de cette violence.....	83
Une volonté ambiguë de transformation.....	86
A timidité bien prononcée, méfiance légitime.....	86
Transformer les relations humaines: une nécessité économique.....	87
Une nécessaire transformation des relations.....	87

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Pour un changement d'attitudes.....	90
La double face d'une gestion possible, d'une GRH innovante.....	91
METHODOLOGIE.....	94
Préalables méthodologiques.....	94
Les relations humaines, sources de démotivation.....	95
Démotivation créée par déficit, par défaut (d'attentions).....	96
Démotivation par la perte de la relation homme/ produit.....	98
Démotivation par excès.....	99
La nécessité d'un savant dosage pour ne pas être démotivante.....	100
L'entreprise ingénieusement démotivante.....	102
La démotivation par manque de visibilité.....	103
CONDITIONS	105
L'entreprise à visage humain.....	105
Une image rénovée de l'entreprise.....	106
Condition de proximité sociale.....	107
Une logique indispensable.....	108
Les relations humaines ne se décrètent pas ...Elles se tissent.....	109
Restaurer de la civilité.....	111
Renforcer les nouvelles mentalités amorcées.....	112
Compétition / émulation, un combat douteux.....	113
Ethique.....	114
Attitudes individuelles.....	115
Attitudes collectives.....	116
Restituer les mérites.....	117
Faire confiance.....	118
Réviser ses priorités.....	118
Conditions humaines.....	119
Motiver toutes les catégories de personnel.....	119
Les femmes.....	120
Les handicapés.....	121
Les travailleurs immigrés.....	121
Les jeunes.....	122
Salariés plus âgés.....	123
Valorisation permanente des producteurs et des exploitants.....	124
Pour une participation croisée des efforts.....	125
Conditions culturelles.....	126
De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise.....	126
Quelques causes de la méconnaissance sociale.....	129
Conséquences de ces connaissances culturelles.....	129
Connaissances culturelles des personnels.....	131
De quelques valeurs culturelles des ouvriers.....	131
De quelques valeurs culturelles des cadres moyens et de la maîtrise.....	132
De quelques valeurs culturelles des cadres.....	133
Conséquences de ce constat des valeurs.....	135
Devoirs moraux de l'entreprise.....	136
Recrutement.....	136
Contraintes de l'investissement humain et social.....	137
LIMITES.....	139
Limites des connaissances culturelles.....	139
Limites psychologiques.....	139

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Limites comportementales.....	139
Des relations à étendre hors de l'entreprise.....	140
CONCLUSION.....	141
Bibliographie.....	142
TABLE DES MATIERES – autres livres.....	149

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

TOME II

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? CONDITIONS DE TRAVAIL - RELATIONS HUMAINES

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Conditions intrinsèques au travail

Conditions d'informations spécifiques au travail

Conditions de travail

Conditions immédiates relatives à l'organisation du travail

Conditions périphériques relatives à l'organisation du travail

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

Conditions de contenu du travail

Formes du travail

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

L'enrichissement du travail

La rotation des tâches / la polyvalence

Groupes semi-autonomes / groupes autonomes

Autres organisations

Le télétravail

Le travail à lieux partagés

Le travail à fonction partagée

Le travail à temps partagé

Organisation du temps de travail

Le temps comme condition à l'organisation du travail

Les possibles organisations du temps de travail

Conséquences sociales de ces organisations temporelles

Conditions psychologiques

Contexte humain du travail

Contenir les dysfonctionnements

La contrainte psychologique du temps de travail

Condition de compréhension

Ils ont besoin de comprendre ce qu'ils font

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

Transformer le travail par le regard des autres

Conditions psychologiques périphériques du travail

Condition de pouvoir

Délégations

Délégation - autonomie

De la délégation à l'autonomie

Conditions de travail et délégations financières

Les conditions de travail et rémunération

Conclusion

Deuxième partie : RELATIONS HUMAINES

INTRODUCTION

PREALABLES

De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise

Difficultés à entreprendre cette connaissance sociale

Reconnaître la responsabilité de l'entreprise dans la démotivation

Réduire l'auto-démotivation

Mettre l'homme au cœur de sa réflexion

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONSTATS

Constats immédiats

Des constats pour agir

Le constat d'une démotivation entretenue?

Constats sociaux

Une mutation ne saurait rester orpheline

Un monde d'inimitiés voire de violence

Conséquences de cette violence

Une volonté ambiguë de transformation

A timidité bien prononcée, méfiance légitime

Transformer les relations humaines: une nécessité économique

Une nécessaire transformation des relations

L'entreprise en déficit d'affect et de civilité

Pour un changement d'attitudes

La double face d'une gestion possible d'une GRH innovante

METHODOLOGIE

Préalables méthodologiques

Les relations humaines, sources de démotivation

La démotivation par manque de visibilité

Démotivation créée par déficit d'attentions

Démotivation par la perte de la relation homme/ produit

Démotivation par excès

La nécessité d'un savant dosage pour ne pas être démotivante

L'entreprise ingénieusement démotivante

La démotivation par manque de visibilité

CONDITIONS

Conditions générales

L'entreprise à visage humain

Une image rénovée de l'entreprise

Condition de proximité sociale

Une logique indispensable

Les relations humaines ne se décrètent pasElles se tissent.

Restaurer de la civilité

Renforcer les mentalités nouvelles amorcées

Compétition / émulation, un combat douteux

Ethique

Attitudes individuelles

Attitudes collectives

Restituer les mérites

Faire confiance

Réviser ses priorités

Conditions humaines

Motiver toutes les catégories de personnels

Les femmes

Les handicapés

Les travailleurs immigrés

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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

Bibliographie

Table des matières

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Tous mes remerciements à Pascale PARIMEROS pour ses propositions faites lors de la relecture de ce travail

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

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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

Emmanuel Mounier

AVERTISSEMENT

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

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

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

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

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

- introduction
- constats,
- préalables,
- méthodologie,
- conditions,
- limites.

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

Chaque entreprise possède une spécificité propre même si de nombreux éléments sont communs à toutes. Faisons, dès lors, des solutions générales, des solutions particulières

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

n fois reprises sans avoir un caractère automatique, car il ne saurait, en effet, y avoir de recettes standard en matière de motivation. Les hommes intègrent trop de paramètres pour rendre deux situations totalement identiques.

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

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

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

Pour aider cette ambition, des questions jalonnent ces publications.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La soutenir par d'autres questions telles que

- "Avec qui?"
- "Comment?"
- "Autour de quelle monnaie d'échange? - de quels thèmes?"
- "Selon quelles modalités? "
- "Selon quels termes (bi-annuel, annuel, biennal)?"

contribue à l'améliorer.

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

- "Sous quelles formes la réviser?"
- "Comment la recomposer?"

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- "Et au pire comment la dénoncer?"

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

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

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

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

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

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

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

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

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