

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

TOME 1 : METHODES ET CONDITIONS

CLÉditeur

Il ne peut n'y avoir qu'une forme de gestion des hommes. Les entreprises sont forcément particulières de part les relations instaurées, les formes de gestions installées. Donner des pistes pour inspirer un climat de travail favorable est l'un des objectifs de cette collection.

Le tome I a pour sous titre « Méthode et conditions ». Ce n'est là qu'une proposition pour mieux connaître votre entreprise.

Le titre Personnel démotivé ou entreprise démotivante renvoie à deux facettes, à deux responsabilités. La question est inscrite dans le « ? ».

La motivation ne se décrétant pas, elle se défriche à coup de réflexions. C'est en réalisant ce travail personnel que les dirigeants d'entreprise pourront récolter les fruits de leur travail.

Encourager une réflexion, donner des points d'ancrage à celle-ci, rappeler quelques éléments de bon sens ne font pas l'égal d'un traité. L'objectif est bien plus modeste. Il entend donner quelques éléments pour instruire de nouvelles relations de travail, pour induire de nouvelles manières de voir, pour faire comprendre des positions.

Relever quelques aspects susceptibles d'améliorer l'ambiance de travail est l'un de ses projets. Amener les dirigeants d'entreprise, l'encadrement à s'intéresser à des choses qu'ils délaissent parfois faute de pouvoir s'intéresser à tout et à tous.

ISBN : 978-2-9539051-0-6

EAN : 9782953905106



Collection GRH
Claude L. TAIBI
RHID, Les Ressources Humaines, un Investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome I Méthodes et Conditions

Plaidoyer pour une entreprise motivante

CLT Editeur

ISBN : 978-2-9539051-0-6

EAN : 9782953905106

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2017

CLT Editeur

Veillez adresser vos commandes à www.rhid.fr Onglet Livres / autres livres ou url :
<http://rhid.fr/index.php/livre/index/view/autres>

Les publications sont uniquement téléchargeables.

Le règlement est électronique par plateforme Prestashop, paypal ou virement.

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.

Les publications sont ouvertes à toute améliorations. Faites nous part de vos remarques. Elles seront intégrées si elles complètent le texte. Les publications sont ouvertes à toute améliorations. Faites nous part de vos remarques. Elles seront intégrées si elles complètent le texte.

Table des matières

<u>AVERTISSEMENT.....</u>	<u>12</u>
<u>INTRODUCTION.....</u>	<u>14</u>
<u>L'enjeu.....</u>	<u>14</u>
<u>Le projet de cette publication.....</u>	<u>16</u>
<u>Objets sommaires de la participation et de la motivation.....</u>	<u>18</u>
<u>Ecueils sociaux à la participation.....</u>	<u>21</u>
<u>CONSTATS.....</u>	<u>25</u>
<u>De quelques constats.....</u>	<u>25</u>
<u>De constats historiques et culturels.....</u>	<u>25</u>
<u>Constats généraux.....</u>	<u>27</u>
<u>L'entreprise, une réunion d'hommes à projets différents.....</u>	<u>27</u>
<u>..mais assortis d' (de possibles) objectifs communs.....</u>	<u>28</u>
<u>...conséquence: nécessité d'un compromis à trouver.....</u>	<u>29</u>
<u>...dans un cadre respectueux des différences.....</u>	<u>30</u>
<u>... et des hommes.....</u>	<u>31</u>
<u>De la bonne intuition des entreprises les plus innovatrices.....</u>	<u>31</u>
<u>Une friche déjà modélisée.....</u>	<u>32</u>
<u>Constats structurels.....</u>	<u>34</u>
<u>Constats sociaux.....</u>	<u>35</u>
<u>Des conséquences de ces constats.....</u>	<u>36</u>
<u>D'une analyse malveillante de ces constats.....</u>	<u>37</u>
<u>Vers une esquisse des conditions de la motivation.....</u>	<u>38</u>
<u>De quelques constats culturels.....</u>	<u>40</u>
<u>De quelques constats techniques.....</u>	<u>42</u>
<u>Révision des schémas autoritaires.....</u>	<u>43</u>
<u>PREALABLES.....</u>	<u>44</u>
<u>Préalables à une méthode de motivation.....</u>	<u>45</u>
<u>Pas de meilleurs initiateurs que les personnes à motiver.....</u>	<u>45</u>
<u>Pas de motivation sans individus à même de la recevoir.....</u>	<u>46</u>
<u>Préalables méthodologiques.....</u>	<u>46</u>
<u>Mesures de la (dé)motivation.....</u>	<u>47</u>
<u>Des conditions à établir.....</u>	<u>48</u>
<u>Evaluation des mesures prises en faveur de la motivation.....</u>	<u>49</u>
<u>Préalables fonctionnels.....</u>	<u>49</u>
<u>Maintenir la motivation des plus motivés.....</u>	<u>49</u>
<u>Enrayer, lever la démotivation des moins motivés.....</u>	<u>50</u>
<u>METHODOLOGIE.....</u>	<u>51</u>
<u>Création d'une motivation ex-nihilo.....</u>	<u>51</u>
<u>Une motivation gagnée sur les friches de la démotivation.....</u>	<u>52</u>
<u>Conditions humaines.....</u>	<u>54</u>
<u>Situations acquises.....</u>	<u>56</u>
<u>Limites de cette stratégie de participation.....</u>	<u>58</u>
<u>Limites financières.....</u>	<u>58</u>
<u>Limites sociologiques.....</u>	<u>59</u>
<u>Limites sociales.....</u>	<u>59</u>
<u>Limites psychologiques.....</u>	<u>59</u>
<u>Limites organisationnelles.....</u>	<u>60</u>
<u>Limites intellectuelles.....</u>	<u>60</u>
<u>Gestion dynamique.....</u>	<u>62</u>

<u>CONDITIONS.....</u>	<u>65</u>
<u>Conditions générales.....</u>	<u>65</u>
<u>Conditions techniques.....</u>	<u>67</u>
<u>Conditions relatives au travail.....</u>	<u>69</u>
<u>L'entreprise, lieu de vie.....</u>	<u>71</u>
<u>Conditions relatives à la formation.....</u>	<u>72</u>
<u>Conditions technologiques.....</u>	<u>73</u>
<u>Conditions culturelles.....</u>	<u>74</u>
<u>Des limites de l'importation de modèles étrangers.....</u>	<u>74</u>
<u>L'entreprise, un univers socialement balisé.....</u>	<u>74</u>
<u>Préalables sociologiques.....</u>	<u>75</u>
<u>Les conséquences culturelles de ces préalables.....</u>	<u>75</u>
<u>Conditions relatives à la communication.....</u>	<u>76</u>
<u>Conditions socio-économiques.....</u>	<u>77</u>
<u>Conditions psychologiques.....</u>	<u>78</u>
<u>Conditions de stratégie.....</u>	<u>82</u>
<u>Conditions de choix d'unité.....</u>	<u>83</u>
<u>Un choix à méditer.....</u>	<u>83</u>
<u>L'unité choisie: un choix psychologique autant que stratégique.....</u>	<u>83</u>
<u>Conditions humaines.....</u>	<u>84</u>
<u>Conditions de temps.....</u>	<u>85</u>
<u>Conditions de choix des personnes.....</u>	<u>86</u>
<u>Conditions de cohérence.....</u>	<u>86</u>
<u>Conditions relatives aux accords négociés.....</u>	<u>87</u>
<u>Conditions financières.....</u>	<u>88</u>
<u>Conditions liées à l'employeur.....</u>	<u>89</u>
<u>Conditions relatives à l'entreprise.....</u>	<u>95</u>
<u>REGLES DU DONNANT-DONNANT.....</u>	<u>98</u>
<u>Préalables généraux quant aux contractants.....</u>	<u>98</u>
<u>Préalables spécifiques quant à l'employeur.....</u>	<u>99</u>
<u>Préalables spécifiques quant aux salariés.....</u>	<u>99</u>
<u>L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant.....</u>	<u>100</u>
<u>Autres généralités.....</u>	<u>100</u>
<u>La forme comme productrice d'image.....</u>	<u>101</u>
<u>La forme productrice de fond.....</u>	<u>102</u>
<u>La forme comme condition du donnant-donnant.....</u>	<u>102</u>
<u>Contenu de la négociation.....</u>	<u>103</u>
<u>La nature du fonds.....</u>	<u>103</u>
<u>Une adaptation nécessaire du donnant-donnant.....</u>	<u>105</u>
<u>Les ferments positifs d'une situation économique difficile.....</u>	<u>106</u>
<u>Donnant-donnant immatériel.....</u>	<u>107</u>
<u>Donnant-donnant matériel.....</u>	<u>108</u>
<u>Un donnant-donnant financier.....</u>	<u>108</u>
<u>Donnant-donnant relatif au travail.....</u>	<u>110</u>
<u>Précautions.....</u>	<u>110</u>
<u>Une démarche unilatérale de l'entreprise.....</u>	<u>111</u>
<u>Un donnant-donnant psychologiquement connoté.....</u>	<u>113</u>
<u>....et aux multiples formes.....</u>	<u>113</u>
<u>Un contrat plein d'écueils.....</u>	<u>113</u>
<u>Écueils culturels.....</u>	<u>114</u>
<u>Donnant-donnant éthique.....</u>	<u>114</u>

<u>Donnant-donnant du respect droit.....</u>	<u>116</u>
<u>Le donnant-donnant socio-psychologique.....</u>	<u>117</u>
<u>Un donnant-donnant social.....</u>	<u>117</u>
<u>Donnant- donnant psychologique.....</u>	<u>118</u>
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>121</u>
<u>Bibliographie.....</u>	<u>123</u>
<u>4 eme de couverture.....</u>	<u>165</u>

-

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

TOME 1

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

METHODES ET CONDITIONS

Plaidoyer pour une entreprise motivante

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

L'enjeu

Le projet de cette publication

Objets sommaires de la participation et de la motivation

Ecueils sociaux à la participation

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONSTATS

De quelques constats Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Constats historiques et culturels

Constats généraux

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

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

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

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

... et des hommes...

De la bonne intuition des entreprises les plus innovatrices

Une friche déjà modélisée

Constats structurels

Constats sociaux

Des conséquences de ces constats

D'une analyse malveillante de ces constats

Vers une esquisse des conditions de la motivation

De quelques constats culturels

De quelques constats techniques

Révision des schémas autoritaires

PREALABLES

Préalables à une méthode de motivation

La motivation appartient en dernier ressort aux personnes à motiver

Pas de meilleurs initiateurs que les personnes à motiver

Pas de motivation sans individus à même de la recevoir

Préalables méthodologiques

Mesures de la (dé) motivation

Des conditions à établir

Evaluation des mesures prises en faveur de la motivation

Préalables fonctionnels
Maintenir la motivation des plus motivés
Enrayer, lever la démotivation des moins motivés

METHODOLOGIE

Création d'une motivation ex-nihilo
Motivation gagnée sur les friches de la démotivation
Conditions humaines
Situations acquises
Limites de cette stratégie de participation
Limites financières
Limites sociologiques
Limites sociales
Limites psychologiques
Limites organisationnelles
Limites intellectuelles
Gestion dynamique

CONDITIONS

Conditions générales
Conditions techniques
Conditions relatives au travail
L'entreprise, lieu de vie
Conditions relatives à la formation
Conditions technologiques
Conditions culturelles
Des limites de l'importation de modèles étrangers
L'entreprise, un univers socialement balisé
Préalables sociologiques
Conséquences culturelles de ces préalables
Conditions relatives à la communication
Conditions socio-économiques
Conditions psychologiques
Conditions de stratégie
Conditions de choix d'unité
Un choix à méditer
L'unité choisie: un choix psychologique autant que stratégique
Conditions humaines
Conditions de temps
Conditions de choix des personnes
Conditions de cohérence
Conditions relatives aux accords négociés
Conditions financières
Conditions liées à l'employeur
Conditions relatives à l'entreprise
Règles du donnant-donnant
Préalables généraux quant aux contractants
Préalables spécifiques quant à l'employeur
Préalables spécifiques quant aux salariés
L'influence étrangère dans le discours du donnant-donnant
Autres généralités

La forme comme productrice d'image

La forme productrice de fond

La forme comme condition du donnant-donnant

Contenu de la négociation

La nature du fonds

Une adaptation nécessaire du donnant-donnant

Les ferments positifs d'une situation économique difficile

Donnant-donnant immatériel

Donnant-donnant matériel

Un donnant-donnant financier

Donnant-donnant relatif au travail

Précautions

Une démarche unilatérale de l'entreprise

Un donnant-donnant psychologiquement connoté...

... et aux multiples formes

Un contrat plein d'écueils

Écueils culturels

Donnant-donnant éthique

Donnant-donnant du respect droit

Donnant-donnant socio-psychologique

Donnant-donnant social

Donnant-donnant psychologique

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

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

C'est une publication ouverte à des compléments laissés à la seule appréciation de l'auteur ou d'un modérateur inspiré. Toutes les contributions seront entièrement gratuites mais permettront d'enrichir la publication.

AVERTISSEMENT

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

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

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

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

Cependant, cette publication se veut aussi un outil

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

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

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

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

« Motiver », associer n'est pas une tâche impossible, mais il convient de l'inspirer donc de se donner les moyens d'être inspiré. Cette mission revient à l'entreprise et à ses représentants. Pour que la motivation ait lieu ne faut-il pas avant tout que l'entreprise cesse d'être d'abord démotivante. Ne doit-elle pas lutter contre la morosité qui peut l'incliner à devenir démotivante par le seul effet de collaborateurs démotivés et par ses modes de travail et d'organisation pas assez adaptés. Il appartiendra à chacun d'éveiller

en lui une réflexion pour faire avancer sa pensée et faire émerger de nouvelles propositions conciliables avec son environnement économique.

INTRODUCTION

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

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

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

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

L'enjeu

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

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

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

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

En résumé, ces dispositions visent

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

L'ambition de la motivation ne peut guère avoir de plus grandes ambitions que ces trois niveaux. Pour s'assurer cet objet, l'employeur ne peut que s'imposer quelques règles telles celles d'une introspection pour mieux comprendre et mieux décider. Cette publication essayera d'engager cette réflexion qui ne se voudra qu'active et contributive

que d'autres sans quoi elle ne serait qu'un ouvrage de plus dans la marée déjà consacrée au sujet.

Le projet de cette publication

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

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

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

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

Il appartiendra à chacun

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

Il appartiendra à chacun

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

Cette publication souhaite apporter

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

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

Elle ambitionne aider à l'élaboration de réponses

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

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

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

Une des intentions de cette recherche sera aussi:

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

Cette étude tentera de soumettre aux dirigeants d'entreprise,

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

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

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

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

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

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

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

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

afin de parvenir à une meilleure association des éléments introduits.

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

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

- à transformer,
- à articuler la motivation autour de points ressentis comme capitaux par les collaborateurs,

- à entretenir la motivation existante,
tout en relatant les limites susceptibles d'encadrer cette méthodologie.

Pour étayer la méthodologie choisie, ce tome 1 brosera

- quelques constats sociaux et historiques,
- les difficultés et les limites
 - * structurelles,
 - * culturelles ou
 - * sociales, etc.

à l'établissement de cette intention,

- une méthodologie de cette motivation,
- quelques conditions possibles de celle ci.

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

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

Les tomes suivants traiteront de

- de la formation
- de la communication,
- des aspects associés aux rémunérations,
- la gestion du pouvoir et des relations sociales

assortis pour chacun des thèmes et des limites qui lui sont propres.

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

Objets sommaires de la participation et de la motivation

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

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

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

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

- éradiquer les retours en ateliers,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La participation et la motivation peuvent-elles également ignorer

- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la réduction des délais de production,
- l'amenuisement des retards,
- la consécration d'un juste à temps?

La motivation peut-elle se détourner

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

La motivation peut-elle négliger

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cependant, cette intention peut-elle se départir

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

des lieux de travail?

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

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

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

Ne peut-on penser que ces objectifs puissent être freinés

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

Ou que ces intentions ne soient contrariées

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

la bonne volonté de tout embauché?

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

Ecueils sociaux à la participation

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

En somme, la participation est-elle possible alors

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

Peut-elle s'entrevoir alors

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

Est-elle envisageable alors

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

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

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

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

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

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

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

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

- * la distribution de motivations financières,
- * l'essaimage d'éléments de différenciation sociale
 - en négligeant, ainsi, une part d'imagination,
 - en confinant l'expression, à des limites encore timides ou des préjugés,
 - en limitant les salariés à des rôles d'acteurs plutôt que d'auteurs,
 - en favorisant l'immobilité sociale...

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

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

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

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

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

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