

Pourquoi ce livre ?

À qui s'adresse-t-il ?

Comment l'utiliser ?

Nous nous appelons Léa, Mathieu, Chloé ou Thomas. Nous venons tout juste de mener à bien nos études techniques ou commerciales, économiques ou juridiques, littéraires ou scientifiques. Une satisfaction tempérée d'inquiétude, avouons-le : nous allons devoir, à présent, affronter le monde du travail. Certes, nous nous sentons motivés, déterminés à y donner le meilleur de nous-mêmes. Et le stage que nous avons suivi l'année passée devrait nous y aider ; nous avons pu en effet y appliquer une partie du savoir acquis durant nos études. Nos connaissances de l'environnement professionnel, cependant, demeurent réduites : comment communiquer efficacement au sein d'un univers si complexe ?

En vérité ce stage, premier contact avec le secteur privé ou public, limité par définition, nous amène à nous poser de nombreuses questions sur nos interlocuteurs et nous-mêmes. Progrès déjà notable, il est vrai, eu égard à notre ignorance initiale : comment donc définir la culture de la structure que nous venons d'intégrer ? De quelle façon pouvons-nous savoir plus exactement qui fait quoi au service de cette dernière ? Comment nous y faire accepter par nos collègues, nos collaborateurs ? Existe-t-il une méthode pour fixer de façon précise un objectif de travail ou, simplement, les limites de nos responsabilités ? Comment exposer nos idées de manière à emporter l'adhésion de nos partenaires, lors d'une réunion de travail ou de nos entretiens d'évaluation ? Et bien d'autres interrogations...

Cet ouvrage, on s'en doute, n'a pas pour but de répondre de façon péremptoire à toutes les questions que se posent nos jeunes pousses. Il n'est pas un recueil de recettes. Son objectif est de les aider à tirer le plus grand bénéfice

de leur premier emploi. De vivifier leur potentiel en développant leur savoir - la connaissance de leur structure d'accueil - et leur *savoir-être* - leur aptitude à communiquer. Ce guide s'adresse également à tous ceux qui, après quelques années d'expérience, souhaitent améliorer leur communication professionnelle en se posant les bonnes questions afin de mieux comprendre un environnement devenu parfois opaque, leur hiérarchie ou leurs collègues, en développant leur efficacité relationnelle et leur pouvoir de conviction là où la communication a pris l'importance que l'on sait...

Les conseils prodigués dans ce livre s'appliquent aussi bien au secteur privé qu'au secteur public ou associatif. Ses quatre premiers chapitres visent à permettre aux lecteurs de mieux se situer aux côtés de tous - la structure qui les accueille - et de chacun - leurs partenaires usuels. Les chapitres suivants ont pour objectif de leur faire pratiquer les techniques d'expression professionnelle de base, à l'écrit comme à l'oral.

Enfin, ce guide requiert la participation active de ses lecteurs. Chacun de ses chapitres les accueille à l'aide d'une anecdote ou d'un récit souhaité plaisant ; il leur est permis, s'ils en ressentent l'envie, d'en sourire (l'auteur leur en serait reconnaissant !).

La pédagogie mise au service de l'exposé de chaque thème est, quant à elle, pragmatique et inductive. Préférant la pratique à la théorie, faisant appel à leurs observations pour formuler la loi générale, elle vise à encourager leurs efforts en toute sécurité. Ainsi, une vérification des acquis clôt chaque chapitre, enrichie d'ailleurs d'une liste de points clés à l'usage des enseignants et des animateurs. Ces derniers pourront de cette manière instruire et rassurer plus aisément leurs étudiants ou stagiaires, en contribuant à leur future réussite.

Il ne restera plus à chacun qu'à adapter ses acquis à sa situation propre, à oser les tester et les mettre en pratique. Au travail, avec tous mes encouragements !

Chapitre 1

Évolution des relations hiérarchiques dans le monde professionnel

M. Ringuar a tout compris

Un échange entre M. Alfred Ringuar, directeur, et M. Dubois, un de ses chefs d'équipe.

- « *Voyons, Dubois, vous savez bien qu'aujourd'hui, un chef, heu... pardon, un responsable doit être pédagogue ! Qu'il doit savoir expliquer les décisions prises ! Qu'il lui faut faire preuve de considération à l'égard de ses subordonnés !*
- *Oui, monsieur.*
- *Qu'il doit savoir écouter ! Qu'en aucun cas il ne doit monopoliser la parole...*
- *C'est vrai, monsieur.*
- *Qu'il doit être capable de prendre ses responsabilités ! Dubois, je vous demande instamment de faire preuve d'indépendance, d'initiative !*
- *Bien, monsieur.*
- *Enfin Dubois, vous savez bien que ma porte est toujours ouverte au dialogue ! Venez donc me faire vos propositions. Et, tiens, pour la conduite de vos hommes, inspirez-vous de ma façon de faire... Tout en finesse, mon cher*

Dubois ! Soyez plus un animateur qu'un contrôleur, que diable ! Taylor c'est bien fini !

- *Sans doute, monsieur.*

- *Ah, encore un mot ; il y a à présent bientôt dix ans que nous travaillons ensemble. Dorénavant, appelez-moi donc Alfred.*

- *Merci, monsieur. »*

L'ouvrier, la carotte et le bâton

F.W. Taylor naît en 1856 aux États-Unis. À la fois ingénieur et économiste, Taylor va, le premier, se pencher sur les motivations de l'homme au travail. Selon lui, l'ouvrier vit son activité ordinaire comme une contrainte. Seul compte pour celui-ci le salaire qu'il peut obtenir en échange de sa production journalière. Afin d'augmenter le rendement de l'entreprise, il paraît alors logique à Taylor de « proposer » à l'ouvrier de travailler plus vite, d'acquiescer ainsi un salaire élevé au moindre effort. Ainsi naît la théorie de l'*homo oeconomicus*, amenant notre ingénieur à prôner une utilisation maximale de l'outillage, une spécialisation stricte de l'ouvrier, la suppression de tout geste inutile.

L'objection à cette organisation, formulée de longue date, nous la connaissons : le travail ne risque-t-il pas alors d'être déshumanisé ? L'ouvrier, privé de sa qualification, ne va-t-il pas évoluer dans un monde digne de Kafka ? Nous nous rappelons également, sur ce sujet, l'un des plus fameux films de Charlie Chaplin, *Les temps modernes...*

La réponse de Taylor à cette question est nette : son développement intellectuel ayant atteint son terme au début de l'adolescence, l'ouvrier doit se borner à exécuter comme un automate les ordres de ses supérieurs. Pour prix de ses efforts, il obtient le bénéfice d'une double sécurité : la confiscation de toute initiative et le versement d'un salaire régulier, enrichi d'une prime s'il sait augmenter sa cadence de travail.

Enfin, toute carotte appelant son bâton, l'ouvrier est bien sûr dûment contrôlé par un pouvoir centralisé et un chef qui sait fixer les cadences, distribuer les tâches, les sanctions et les récompenses. Les uns exécutent, les autres pensent : chacun est à sa place au sein du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail (OST). Extension du système, le travail à la chaîne sera instauré dès 1913, dans les usines *Ford*.

Il va sans dire que seules des conditions socioéconomiques bien particulières ont permis à l'OST de se développer : main-d'œuvre peu instruite et peu qua-

lifiée, émergeant à peine de sa misère initiale, faiblesse des syndicats, nécessité de la reconstruction d'après-guerre, en un temps où la muette obéissance était considérée comme une vertu. À l'usine comme à l'armée !

Mystère à la Western Electric Company

Il faut attendre Elton Mayo et son expérience menée de 1927 à 1929 à la *Western Electric Company* de Chicago pour que le monde du travail commence à prendre conscience du fait que l'ouvrier est peut-être autre chose qu'un simple prolongement de son outil. Dans cette société fabriquant du matériel téléphonique et développant un climat favorable à l'innovation, Mayo va en effet mener une expérimentation riche d'enseignements psychosociologiques.

Le personnel désigné pour l'expérience est représenté par deux ouvrières, chargées de coopter quatre partenaires féminines supplémentaires. L'objectif visé par l'expérimentation est de trouver une solution à plusieurs interrogations portant sur la fatigue des ouvriers, leur ennui et leurs attitudes au travail. Afin de répondre au mieux à ces questions, on fait varier les conditions de travail sous la surveillance permanente d'un assistant d'E. Mayo qui va consulter les ouvrières lors de chaque changement expérimental projeté. La rémunération, collective à l'atelier, devient ici salaire d'équipe aux pièces ; on aménage divers systèmes de pauses intercalaires, on réduit la somme hebdomadaire d'heures de travail : le rendement augmente de manière notable et continue.

On passe alors à la contre-épreuve. Durant cette phase régressive, on supprime les pauses précédemment consenties ; on revient de même à la semaine de quarante-huit heures ; contre toute attente, le rendement des ouvrières progresse encore ! Comment expliquer un tel phénomène ? Nous l'avons sans doute deviné. L'attention dont les six femmes ont fait l'objet, l'opportunité, immédiatement saisie par elles, de ne plus subir passivement les conditions matérielles et psychologiques de l'atelier traditionnel expliquent cet étonnant résultat. Naguère délaissé, l'individu devient de cette manière membre d'un groupe, liant connaissance avec ses semblables ; il vit alors chaque modification de l'expérience comme une confirmation de l'intérêt qu'on lui porte ; il est en mesure d'adhérer avec force aux objectifs de la compagnie.

Ainsi naquit, dans le monde du travail, l'école des relations humaines. Celle-ci, toutefois, ne remet pas en cause le contenu du travail, toujours régi par le taylorisme. Elle chercha simplement à en corriger certains effets en soulignant l'importance des facteurs psychosociologiques dans les relations hiérarchiques. Fut-elle, sur ce point, toujours comprise ? L'ouvrier, selon le taylorisme, était

réduit à un simple corps humain, préféré robuste ; certains pensèrent, à la suite de ces expériences menées à la *W.E.C.*, qu'on pouvait également lui reconnaître un cœur, et lui distribuer généreusement, du haut d'un paternalisme en apparence adouci, poignées de main, étrennes et médailles du travail...

En visite à la grande pyramide

En fait, ce sont les découvertes de chercheurs tels que Maslow, Herzberg ou Myers qui vont dépasser le taylorisme et offrir au monde industriel une image plus fidèle et plus noble de l'homme au travail. Abraham Maslow, notamment, s'efforce de définir les actions humaines comme la conséquence des besoins ressentis par l'individu, physiquement et psychiquement. Selon lui, il est nécessaire de distinguer cinq catégories de besoins :

1. **Les besoins physiologiques** : liés directement à la survie de l'individu ou de son espèce, ils ont pour nom la faim, la soif, le sommeil, le rêve, la procréation.
2. **Les besoins de sécurité** : ils reposent sur la nécessité, pour chacun, d'être protégé contre les divers dangers menaçant sa vie ; cette sécurité est ressentie physiquement, économiquement, psychologiquement.
3. **Les besoins sociaux** : l'homme, cet animal social, doit se sentir accepté par sa famille ou le groupe de personnes avec lesquelles il partage son existence ; cette famille, ce groupe (l'entreprise, le parti, le club) lui permettront de recevoir de l'information et de s'exprimer à son tour.
4. **Les besoins d'estime** : au-delà du désir d'être accepté, il y a celui d'être estimé par soi-même et par les autres. À ce stade, l'individu veut agir de la manière la plus autonome et recevoir des marques de considération.
5. **Les besoins de réalisation de soi** : le besoin de s'accomplir est, d'après Maslow, le sommet des aspirations humaines. Il est nécessaire ici de faire un effort pour devenir ce que l'on peut être. Ainsi parvient-on à son expression la plus personnelle : sa créativité.

La représentation pyramidale de ces besoins nous rappelle que ces derniers sont hiérarchisés : les besoins d'ordre supérieur ne peuvent être agissants que si les besoins vitaux (premier et second niveaux de la pyramide) ont été satisfaits. Même, toute motivation comblée entraîne l'appel du besoin qui lui est immédiatement supérieur.

Prenons, pour nous en convaincre, l'exemple d'un homme préhistorique. Cet homme, en quête de gibier, est affamé (premier niveau). Il prend ainsi de grands risques pour s'attaquer au sanglier qui, l'espère-t-il, va lui procurer

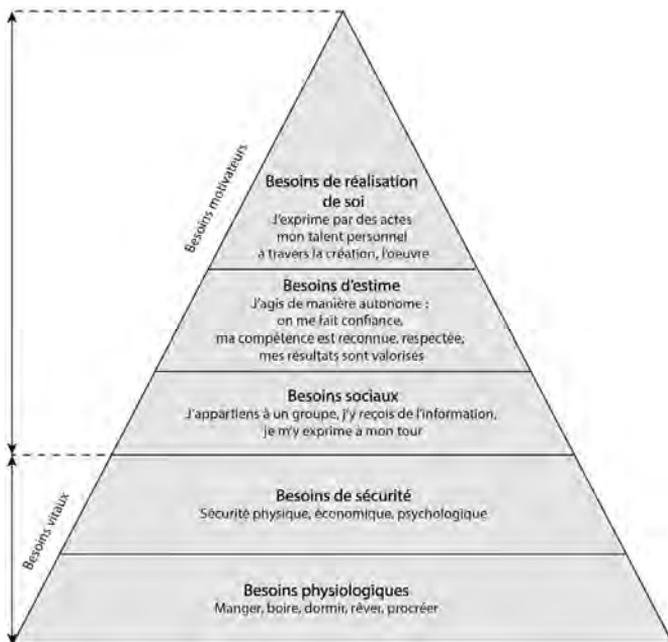
sa pitance. Ayant abattu l'animal, il tend à nouveau à répondre à ses besoins de sécurité : il va apaiser sa fringale dans sa grotte et fait griller les meilleurs morceaux qu'il conserve pour le lendemain (second niveau). Cette épargne ainsi constituée, il peut penser à inviter les membres de son clan à jouer avec lui d'une partie de sa nourriture ; de cette manière répond-il à son inclination pour l'échange, l'interaction (troisième niveau).

Il est de même en mesure d'imaginer une nouvelle manière, qu'il juge plus savoureuse, d'accommoder le filet de sanglier : les grognements d'approbation, les sourires qu'il reçoit de ses commensaux flatteront l'estime qu'il porte à sa propre personne (quatrième niveau). Repu et bienheureux, il est alors prêt à peindre sur les murs de son modeste logis les animaux qu'il vénère ou les scènes de chasse qui honorent sa bravoure ; sa créativité peut, de cette façon, se déployer et se laisser encore admirer quelque deux cents siècles plus tard (cinquième niveau)...

Les recherches de Maslow seront confirmées par celles de F. Herzberg, professeur de psychologie industrielle aux U.S.A. Selon ce dernier, l'homme naît motivé ; il faut donc lui donner l'occasion d'user de ses compétences et de son talent propre. L'entreprise doit s'efforcer de pouvoir répondre aux principaux buts individuels de ses membres afin d'accroître son efficacité. À cette époque, d'ailleurs - nous en sommes à la décennie 60-70 - les mutations génèrent un nouveau besoin d'autonomie. L'interdépendance appelle le travail en groupe, et les microprocesseurs, une qualification accrue. Remettant en cause le taylorisme par l'enrichissement des tâches, on estime alors que :

- L'homme ne ressent pas d'aversion innée pour sa tâche ; bien au contraire, la dépense d'efforts physiques ou mentaux lui est naturelle.
- L'homme, quelle que soit sa place dans l'organigramme, peut apprendre à accepter et, plus tard, à rechercher les responsabilités.
- Dans les conditions de vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel et créatif de l'être humain n'est que très partiellement utilisé.

La pyramide de Maslow : hiérarchie de nos besoins



Le chef-né est mort ! Vive le manager !

Fondé sur le constat de ces recherches, un nouveau mode de rapports hiérarchiques tend à se développer. Désirant jusque-là rassurer les faibles ou présumés tels, l'autorité, dans le monde du travail, se fondait sur la volonté de domination, suivant la croyance aux « chefs-nés ». À présent, on ne naît plus chef ; on apprend à le devenir. On demande alors des chefs psychologues, formateurs : ceux-là savent s'appuyer sur la connaissance de ce que souhaitent leurs subordonnés.

Le vocabulaire lui-même est renouvelé : le chef devient un « responsable » et le mot commandement, aux connotations trop militaires, s'efface au profit du terme « management ». Remarquons au passage que ce dernier vocable, souvent contesté dans notre pays, n'est pas d'origine nord-américaine. On reconnaît aisément sa racine latine (*manus*, la main) ; on admet également qu'il

est un dérivé du vieux français « ménager », signifiant administrer un domaine. Rendons aux Français ce qui leur appartient !

Le management est né de la séparation des pouvoirs, jusqu'à lui confondus, du propriétaire de l'entreprise et du directeur général. Concrètement, le mot signifie donc administrer mais aussi diriger. Selon cette dernière acception, le management se donne pour objectif :

- D'accroître la participation des membres de l'entreprise aux décisions à prendre (choix des objectifs et des moyens).
- De développer leur sens social.
- D'encourager en chacun l'esprit d'entreprise dans le sens de l'innovation et de la créativité.

Manager une équipe c'est, à partir d'une excellente connaissance de son environnement professionnel, savoir communiquer dans la langue de chacun pour que tous agissent ensemble. C'est aussi vouloir et pouvoir aider chaque membre du groupe à approfondir ses motivations et tirer la quintessence de ses aptitudes. C'est enfin savoir agir avec diplomatie, être apte à la négociation, développer la délégation de pouvoir, cultiver son esprit critique et son imagination. En vérité, un projet complexe mais exaltant. Le nôtre, sans doute ! Mais restons vigilants. Certains, parmi nos aînés, ne renoncent pas si facilement à leurs pratiques archaïques...

Quand Papy Taylor fait de la résistance

Si les progrès effectués dans l'animation des équipes de travail sont réels, bien des inquiétudes subsistent. La conjoncture, rude et incertaine, fragilise en effet ces acquis. Et certains hiérarchiques s'y abritent volontiers pour s'épargner toute remise en cause. Peine perdue ! La génération Y (née après 1985), lucide et avertie, se pose les problématiques auxquelles un certain monde du travail ne saurait échapper. Je rapporte, ci-dessous, quelques interrogations formulées par mes propres étudiants ou jeunes professionnels. À mes lecteurs de juger si elles sont fondées ou non. Je gage qu'animateurs et professeurs de gestion, économie et sciences humaines en ont entendu quelques autres...

- « *Pourquoi, durant mes deux stages, m'a-t-on appelé(e) "le (la) stagiaire" et si rarement par mon prénom ?*
- *Pour quelles raisons le travail des stagiaires est-il si peu reconnu et apprécié ?*
- *Le travail à la chaîne existe-t-il encore ?*
- *Que recouvre exactement le terme de flexibilité ?*

- *La flexibilité ne risque-t-elle pas d'être appliquée sans limites à la baisse des effectifs et des salaires ?*
- *Pourquoi les responsables sont-ils aujourd'hui encore si avares de compliments et d'encouragements ?*
- *Peut-on dire que le taylorisme est mort alors que l'entreprise fait si souvent usage du CDD et du temps partiel ?*
- *Comment sont formés les responsables à la gestion de leur personnel, à l'animation de leur équipe ?*
- *Que signifie "être compétitif" ? S'agit-il, sans fin, de chercher à se dépasser au risque d'y laisser sa santé ?*
- *Dans quelle mesure la technologie informatique contribue-t-elle aujourd'hui au contrôle des salariés ? N'est-ce pas la machine qui, à présent, impose sa cadence au travail ?*
- *Le client serait-il devenu le vrai patron de l'entreprise ? Sous Taylor, la production était standardisée ; mais est-ce réellement un progrès que de chercher à satisfaire - sans s'épuiser ! - une clientèle devenue tyrannique dans son désir de produits personnalisés ? Et versatile dans ses goûts ? »*

Un dernier mot

Plus haut que cette fameuse pyramide des besoins, certains esprits chagrins nous contemplent... avec condescendance. Parce que cette construction est née en Amérique et donc à leurs yeux suspecte par nature (rejet idéologique). Parce qu'ils la jugent vieillotte, prétendument dépassée. Parce qu'elle est d'une compréhension aisée (schématique, d'un fonctionnement sans doute trop simple pour des esprits agités par le génie de l'abstraction). Parce qu'on peut en faire - mais est-ce si simple ? - un instrument de manipulation (point n'est besoin de verser un salaire élevé à tous ces collaborateurs auxquels on concède le droit de s'accomplir dans leur travail). Navré mes amis ! Tout formateur préférant l'expérimentation aux théories brillantes mais impraticables l'a vérifié : la pyramide des besoins peut nous rendre bien des services.

Il n'est besoin pour s'en convaincre que d'observer ces responsables aujourd'hui encore incapables d'instaurer un réel dialogue social et un esprit d'équipe avec leur personnel, de savoir reconnaître la valeur de l'effort fourni et de donner tout son sens au travail. Ceux-là auraient grand besoin de se remettre en question. Ne serait-ce qu'en lisant ce chapitre, par exemple...