

FICHE DOCUMENTAIRE

1. Conférence sur le thème « Les relations dans le travail – l’implication des salariés » par monsieur le professeur Maurice THEVENET, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et à l’Ecole Supérieure des Sciences Economiques (ESSEC).
2. PIHARDM2804.DOC
3. CDT (Armée de Terre) Michel PIHARD (Belgique)
4. 26 avril 2003
5. Division B
6. Compte-rendu de la conférence sur les relations dans le travail – l’implication des salariés
7. L’orateur justifie tout d’abord la nécessité pour les entreprises de se pencher sur l’implication de ses salariés en mettant en avant la nature de leurs activités et les particularités liées à leur organisation. Il définit ensuite les contours de la notion d’implication en se fondant sur un sondage. Les personnes interrogées expliquent leur implication notamment par le sentiment d’utilité, le plaisir au travail, la pression et la reconnaissance. Enfin, il ne peut être question d’implication si plusieurs conditions ne sont pas réunies : cohérence, réciprocité et appropriation. Il conclut sur l’affirmation que le management de proximité est probablement le meilleur moyen permettant d’obtenir l’implication.
8. Mots clefs : management, implication, relations dans le travail

SYNTHESE DE LA CONFERENCE

La démarche du professeur Thévenet repose sur les réponses à trois questions.

La première question consiste à s'entendre sur la nature et l'opportunité du besoin. En d'autres termes, les entreprises doivent-elles prendre en compte le problème de l'implication de ses salariés ?

La simple analyse des activités de nombreuses entreprises permettra de répondre par l'affirmative.

Ces activités visent le plus souvent à réaliser un profit. Les plus-values financières ne pourraient être optimisées sans la motivation et l'engagement des exécutants, qu'ils soient ouvriers, vendeurs ou cadres. Ne pas les impliquer revient donc à générer un manque à gagner. Un vendeur qui ne montre pas d'enthousiasme vis-à-vis des clients dessert l'entreprise parce qu'il ne stimule pas le retour de l'acheteur. Ce dernier aime être accueilli, bien servi et guidé. C'est par une attitude volontariste des salariés que l'entreprise prospère. Celle-ci ne peut donc pas faire l'impasse sur l'implication de ses salariés.

Certaines formes d'organisations, comme celles disposant de plusieurs chefs, n'arrivent à survivre et à fonctionner que par la bonne volonté de ces chefs et par leur implication. Sans leur engagement, l'entreprise ne serait tout simplement pas viable.

L'implication des salariés est donc un des moteurs de l'entreprise.

La seconde question est celle de la définition de l'implication des salariés.

Il est bien difficile de trouver une définition universelle de cette notion.

Un sondage réalisé par le professeur Thévenet sur un échantillon représentatif de 1829 personnes s'est intéressé notamment aux sentiments générés chez les personnes qui se disaient impliquées dans leur entreprise. Les résultats obtenus permettent de se faire une opinion sur la question.

46% des personnes interrogées citent le sentiment d'utilité. Il est à noter qu'il s'agit bien ici de la réalisation d'un travail concret. Aucune des personnes interrogées ne mentionne de notion abstraite ayant par exemple trait aux valeurs. Les salariés se sentent impliqués lorsqu'ils voient ce qu'ils font, lorsqu'ils ont des missions, des tâches, des objectifs.

45% énoncent le plaisir de faire leur travail. Cette notion de satisfaction recouvre cependant une acceptation différente selon l'individu. Ce qui plaît à l'un ne plaira pas à d'autres. D'autre part, l'individu qui se dit satisfait à un moment donné ne le sera peut-être plus quelque temps plus tard. Il est enfin probable que cette satisfaction ne soit pas suffisante pour combler l'individu dans son existence. Le plaisir ressenti au travail comporte le plus souvent une dimension personnelle qu'il est bien difficile de générer. Nous vivons dans une société dans laquelle l'indice de satisfaction individuel est souvent mis en avant. Il est cependant faux de tout réduire à cet indice.

38% ressentaient la pression, de l'anxiété, la peur de ne pas être à la hauteur, la crainte de ne pas y arriver.

30% citent la fierté et la reconnaissance. Ils se sentent valorisés. La fierté ne s'exprime pas par rapport à ces grandes valeurs, mais se rattache le plus souvent à de petites choses.

Enfin, la troisième question vise à se demander comment l'entreprise peut créer l'implication.

A cette question, pas de réponse toute faite, mais plutôt deux idées.

La première est de constater qu'il n'est pas possible d'impliquer quelqu'un comme si on lui administrait un médicament ou une potion. Il n'y a pas de truc, d'astuce infaillible, d'outil rationnel à disposition du management pour générer l'implication.

La seconde idée repose sur les conditions que l'on doit créer pour que l'implication se déclenche. Conditions qui, si elles ne sont pas réunies, n'engendreront certainement pas l'implication. Ces conditions sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Cohérence tout d'abord, car il est indispensable que le salarié comprenne ce qu'il fait. Si tel n'est pas le cas, il se plaindra de sa condition et soulignera son ignorance du fait de l'entreprise. La perception d'incohérence est génératrice de sentiments négatifs. La cohérence appelle donc la communication. Non pas uniquement quand elle s'avère nécessaire, mais bien celle qui doit se faire à tout moment, même lorsque les choses sont évidentes. C'est à cette condition seulement que les salariés ressentiront la cohérence de l'ensemble.

Réciprocité ensuite, car la relation permet l'échange et le soulagement mutuel. La réciprocité est aussi génératrice d'harmonie. L'échange permet de décompresser et de comprendre.

Enfin, il y a l'appropriation. En d'autres termes, il s'agit de se sentir concerné. Comment en effet pourrait-on s'impliquer si la raison d'être de l'entreprise ne nous touche pas et n'a pas de signification. Ici réside tout l'enjeu du développement des individus, le fait de les rendre capables de choses qu'ils n'auraient pu imaginer avant, notamment par la formation et le développement individuel.

En conclusion, derrière les conditions exposées ci-dessus, nous retrouvons la nécessité d'établir une bonne politique de communication au sein de l'entreprise, de penser et de diffuser des procédures et des règles, d'avoir une politique de gestion de carrière adéquate et de développer des plans de formation du personnel.

Le levier le plus favorable pour la création de l'implication reste le management de proximité, véritable enjeu de l'avenir et qui à lui seul permet de réunir les conditions selon lesquelles le personnel de l'entreprise se sentira impliqué.