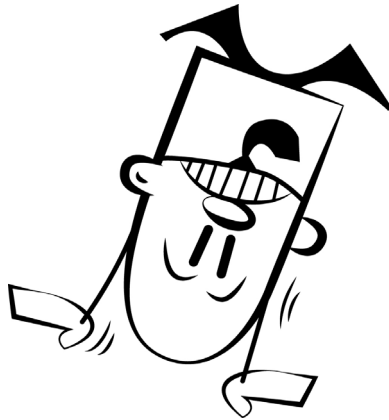


Sommaire

Les auteurs	VII
Présentation	XI
1 Vers une autre approche de notre relation au travail	1
1.1 Le travail est un sujet qui divise	1
1.2 Travail et famille.....	4
1.3 Travail et plaisir.....	6
1.4 Travail et liberté	7
1.5 Travail et contrainte	9
1.6 Travail et exploitation.....	11
2 C'est quoi et/ou c'est qui un « bon » manager ?	15
2.1 Trouver la bonne posture	15
2.2 Le climat s'appuie sur des valeurs partagées	19
3 C'est quoi la motivation ?	27
3.1 L'effet « iceberg »	27
3.2 Qu'est-ce que la motivation ?.....	32
3.3 Les cinq niveaux de la communication (d'après Willy Chamming's).....	34
3.4 Les besoins qui génèrent la motivation au travail	36

4	Une délégation bien définie et bien comprise : un facteur de motivation	43
4.1	Ce que n'est pas la délégation	44
4.2	L'état d'esprit de la délégation	45
4.3	La sémantique managériale.....	47
4.4	Les <i>a priori</i>	48
5	Qu'en est-il de la motivation des jeunes vis-à-vis de l'entreprise ?	51
5.1	Des structures d'orientation professionnelle pas toujours « à la hauteur ».....	52
5.2	Des entreprises qui ne jouent pas toujours le jeu non plus !	53
5.3	La gestion des différences culturelles n'est pas que l'affaire des jeunes !	57
6	« Maladresse story »	61
6.1	Le contexte.....	61
6.2	Les faits déclencheurs	62
6.3	Les conséquences	64
7	« Success story »	67
7.1	Le contexte.....	67
7.2	Le démarrage du projet.....	68
7.3	Le développement du projet.....	70
	En guise de conclusion	73
	Annexe – Formalisation des fiches de fonctions	75
A.1	Pourquoi formaliser des fiches de fonction ?.....	75
A.2	Une sémantique mal définie.....	76
A.3	Quelques principes à intégrer	77
A.4	Les informations que doit fournir une fiche de fonction	80

Présentation



Cet essai n'a pas d'autre ambition que le partage d'expériences.

Au fil des années, les missions qui nous ont été confiées par nos clients – ainsi que les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de leur travail – nous ont permis de mesurer à quel point la souffrance ou le bien-être professionnels ne sont pas le résultat d'une fatalité mais bien la conséquence du mode de management de l'entreprise.

Le mode de management constitue en effet un terreau propice à générer des tensions ou des enthousiasmes... rarement de l'indifférence :

- tensions lorsque le management se fonde sur des rapports de force (rarement justifiés et/ou légitimes) parce que « l'autre » est considéré comme une menace ou comme un frein ;

- ▶ enthousiasmes lorsqu'il se fonde sur une claire répartition des rôles et contributions, permettant à chacun d'être un acteur responsable car reconnu pour son expertise et son investissement ;
- ▶ indifférence lorsque le travail se résume à une simple nécessité vitale et n'apporte rien d'autre qu'une paie qui permettra de survivre mais rien d'autre qui soit en capacité de procurer une quelconque satisfaction ou l'opportunité d'une quelconque évolution.

Nous avons pu également établir des liens entre l'humanisme du management et la performance de l'entreprise. Nous avons en effet constaté que le fait de donner de l'importance aux relations humaines est un facteur essentiel à la motivation et donc à l'implication des individus et des équipes.

Au travers de ces quelques pages, nous avons souhaité partager nos réflexions sur des tranches de vie douloureuses ou au contraire exaltantes durant lesquelles nos clients nous ont demandé de les accompagner.

Les femmes et les hommes qui ont vraiment marqué l'humanité et qui lui ont permis d'avancer sont ceux qui ont su s'intéresser à leurs semblables, qui se sont attachés à les comprendre, à les considérer comme des partenaires ainsi qu'à mettre en valeur les complémentarités. C'est pour cela que nous préférons le terme de « collaborateur » à celui de « subordonné ».

Nous pouvons nous-même témoigner que si nous avons mis nos compétences au service de nos clients, nos clients nous l'ont bien rendu. Au point que nous avons dédié un précédent ouvrage traitant de pédagogie à « nos clients qui nous ont payé pour nous avoir beaucoup appris ! »

Et cela est vrai pour l'ensemble de notre expérience professionnelle : si nous pouvons prétendre avoir acquis quelques expertises, c'est à nos clients que nous les devons.

Alors oui !

Abordez cet ouvrage en acceptant le risque de voir quelques certitudes bousculées parce que votre perception se sera enrichie d'éclairages nouveaux.

Mais attention : rien qui ne soit révolutionnaire. Car la seule clé que nous privilégions ici est celle du bon sens.