

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 – Management humain : les coûts du laisser-aller	7
Les manifestations du laisser-aller	8
Des dysfonctionnements quotidiens aux carences du management.....	10
Les coûts du manque de management.....	12
Comment redresser la situation ?	14
Chapitre 2 – L’entreprise vue d’en haut et l’entreprise vue d’en bas : le grand écart	17
Point de vue du directeur et point de vue des salariés	18
Pourquoi les dirigeants deviennent-ils autistes ?	20
Réduire l’écart entre la perception et l’objet perçu.....	22
Chapitre 3 – Ce que pensent les salariés de leur encadrement	27
Quand les salariés plébiscitent l’encadrement.....	28
« Les rapports avec les chefs sont bons »	28
« Leur comportement s’améliore »	29
Ce que les salariés attendent de l’encadrement	30
<i>Du respect</i>	30
<i>Une présence</i>	31
<i>De l’écoute</i>	32
<i>Des réponses</i>	33
<i>Une délégation</i>	34
<i>De la reconnaissance</i>	35
<i>Des décisions</i>	35
<i>De la disponibilité</i>	36
<i>De la proximité</i>	36
Les difficultés de l’encadrement.....	38
<i>Une question de styles d’autorité</i>	39
<i>L’absence de formation au management</i>	39
<i>L’absence de pouvoir de décision</i>	40
<i>La lourdeur des tâches administratives</i>	40
Chapitre 4 – Les entretiens périodiques : de la théorie à la pratique	43
Les difficultés de mise en place du dispositif.....	44
<i>Les résistances au changement</i>	44

Évaluer le climat social de votre entreprise

<i>L'hostilité ou les réticences de certains agents de maîtrise</i>	45
<i>L'hostilité des syndicats</i>	46
Les critiques portant sur la fréquence des entretiens	46
<i>Les entretiens trop irréguliers</i>	47
<i>Les entretiens trop espacés</i>	48
<i>Les entretiens trop fréquents</i>	48
<i>Les entretiens excluant certaines catégories de personnel</i>	49
Les entretiens mal conduits ou inutiles	49
<i>Les entretiens qui ne servent à rien ou qui présentent un caractère répétitif</i>	50
<i>L'existence d'autres possibilités de dialogue</i>	51
<i>L'excès de formalisme</i>	51
<i>Les entretiens bâclés et l'absence de véritable dialogue</i>	53
<i>Les entretiens avec un supérieur hiérarchique qui ne sait pas exactement ce que vous faites</i>	53
<i>Les entretiens qui ne débouchent sur rien</i>	54
<i>Les entretiens réduits à une discussion sur le salaire</i>	55
Que faire ?	56
Chapitre 5 – Mesures salariales injustifiées : une méthode contre-productive	59
Le point de vue de ceux qui y croient	60
<i>L'approbation des bénéficiaires</i>	62
Les différentes raisons de critiquer les augmentations individuelles	63
De la théorie à la pratique : une méthode souvent contre-productive	69
Chapitre 6 – Le déficit d'information : une cause majeure de mécontentement	73
Une insuffisance d'information signifiante	74
La multiplication des bruits de couloirs	77
Les carences de l'information hiérarchique	79
<i>L'absence d'information sur les intentions de la direction</i>	79
<i>Des managers de proximité trop peu disponibles</i>	80
<i>L'absence de réunions d'information</i>	81
L'illusion des nouvelles technologies	82
Le rôle des représentants du personnel	83
Vers un développement du cloisonnement	85
<i>Un sentiment d'isolement</i>	85
<i>Le « chacun pour soi »</i>	85
<i>L'absence d'une vision globale de l'entreprise</i>	86
Une perte de convivialité	87
L'absence de transparence	87

Sommaire

Le sentiment de subir.....	89
<i>L'absence de clés de compréhension</i>	89
<i>L'autoritarisme des chefs</i>	90
L'incertitude sur l'avenir de l'entreprise.....	90
Chapitre 7 – La lourdeur des <i>reportings</i> : une cause croissante d'exaspération	93
Une perte de temps non justifiée	94
Les raisons de la dérive : le management par les procédures	95
Un management qui tend à devenir bureaucratique	97
Une question d'efficacité : résister à la dérive bureaucratique	99
Chapitre 8 – Les causes du désengagement des seniors	101
Les seniors vus par les jeunes.....	102
Les jeunes vus par les seniors.....	104
La nostalgie du passé.....	106
Les seniors face au changement	109
Les seniors et le renouvellement des équipes.....	110
Les points forts des seniors	112
Apprendre à travailler avec les seniors.....	113
Chapitre 9 – Les managers intermédiaires : entre le marteau et l'enclume	115
Un fossé de plus en plus profond entre directeur général et managers intermédiaires.....	116
Les raisons les plus fréquentes du désengagement des managers intermédiaires.....	118
Les managers et leurs collaborateurs : la question de l'autorité	121
Chapitre 10 – Les raisons du développement du stress au travail	123
De l'évaluation de la charge mentale de travail à la dénonciation du stress	124
Les salariés en situation de double contrainte	126
Prédisposition personnelle et organisation du travail.....	128
Que peut faire l'entreprise pour réduire le stress ?	130

Chapitre 11 – Comprendre les causes du désengagement : de l'enquête d'opinion à l'audit de climat social	133
L'entreprise à l'écoute ? Les différentes sources d'information interne..	134
Démarche ponctuelle ou démarche régulière : pourquoi procéder à une enquête d'opinion ?	135
Les limites méthodologiques des enquêtes d'opinion.....	137
La nécessité d'un référentiel.....	139
Les apports de l'audit de climat social : de la consultation à l'action	142
Chapitre 12 – L'audit social au service de la qualité et de la performance globale	145
L'audit social en pratique : les risques de dérives.....	146
<i>Le problème du référentiel</i>	146
<i>Le problème de l'utilisation du rapport d'audit</i>	148
L'audit social et la démarche qualité	151
<i>La genèse du mal-être social : établir l'arbre des causes</i>	153
<i>Du climat social au plan d'action</i>	154
<i>Du référentiel de l'auditeur à la performance globale de l'entreprise</i>	155
Chapitre 13 – Performance humaine et création de valeur : la fonction RH à réinventer	157
L'évolution de l'entreprise : du modèle patriarcal à l'entreprise nomade	158
La difficulté des DRH à suivre le changement en cours : poids du passé et nouvelles formes d'exigences	160
La nécessaire mutation de la fonction RH : une contribution à la création de valeur	162
Index	167