



CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE et DYNAMIQUE SOCIALE

La règle des 4 curseurs

➔ A - UN SYSTEME VIVANT

L'entreprise est un organisme vivant. A ce titre, elle est assujettie aux lois qui régissent le vivant.

Après tout s'il existe des lois quelque part, il doit bien en exister partout...

Elle naît, elle se développe, elle vit... et parfois elle meurt ! Certes, on connaît des entreprises centenaires, néanmoins tous secteurs d'activités confondus, leur durée de vie moyenne est largement inférieure à celle d'un être humain.

L'état de santé d'une entreprise se mesure à l'aune de sa performance économique et sociale.

Souvent les êtres humains ont besoin d'une « crise » pour se préoccuper de manière préventive de leur état de santé, et pour commencer par leur hygiène de vie.

Il en va de même pour l'entreprise qui, tant qu'elle produit de l'argent, ne se préoccupe pas plus que ça de l'hygiène de son organisation. Il lui faut souvent elle aussi une crise (manque de résultats, changement de dirigeant, concurrence plus performante, etc...) pour qu'elle réagisse, se « rachète une conduite » et se préoccupe d'une meilleure gestion de son capital humain. C'est cela que nous appelons hygiène de l'organisation. C'est cette hygiène qui assure la dynamique

sociale que toute entreprise se doit de plus en plus de rechercher (profitabilité / pérennité).

➔ B - LA LOI DU MILIEU

Un organisme vivant ne peut pas se concevoir de manière isolé. Il est en lien permanent avec le milieu, auquel d'ailleurs il appartient. Ces liens ne sont pas statiques et rigides. Ces liens sont des échanges permanents, dans les deux sens, du milieu vers l'organisme et de l'organisme vers le milieu. Ces échanges sont nécessaires à l'équilibre global de l'ensemble, c'est ce qu'on appelle un système.

De la même façon, une entreprise ne peut se concevoir de manière isolée, comme une belle mécanique sans cesse à peaufiner.

Elle est en lien permanent avec le milieu auquel elle aussi appartient : clients, fournisseurs, normes sociales, contraintes législatives, progrès technologiques, mondialisation, etc, etc, etc,...

Ces liens (ou interrelations) sont aussi des échanges qui assurent l'équilibre avec le milieu (profitabilité / pérennité). Cet équilibre est toujours à conquérir.

A une stimulation du milieu correspond une réponse de l'entreprise qui, de par sa nature, participe à l'évolution du milieu, ce qui ne va pas manquer d'apporter à l'entreprise, en

retour, de nouvelles stimulations et ainsi de suite... Le changement est dans la nature de tout système vivant auquel appartient l'entreprise.

Nos observations ont montré que pour assurer un équilibre dynamique avec son milieu, l'entreprise se doit, en permanence, de fournir 4 types de réponses différentes, 4 projets à conduire simultanément, qui assurent la bonne gestion de son capital humain.

➡ I - La réponse innovation

Parce que la technologie vient sans cesse modifier les habitudes de consommation...

Parce que les normes sociales, les valeurs sociétales évoluent...

Parce que des contraintes ou (plus rarement) des facilités législatives entraînent des effets de répulsion ou d'attraction...

Parce que...

En réponse à ces stimulations, l'entreprise se doit de produire sur-le-champ de l'innovation. Bien sûr, l'innovation en terme de produits et de services mais aussi innovation sociale qui va caractériser la qualité des rapports humains en son sein.

L'énergie sociale d'une entreprise est une réalité.

Reconnaissons qu'à ce sujet rares sont les démarches volontaristes destinées à réinventer, à repenser les rapports sociaux dans l'entreprise. Les mentalités à ce sujet sont très « début de siècle »... le précédent !!!

Et pourtant, non seulement le pouvoir est de plus en plus insaisissable dans l'entreprise mais, en plus, les gens acceptent de moins en moins de s'y soumettre. Faire évoluer la conception des rapports sociaux en milieu professionnel, d'une logique d'opposition à une logique de co-évolution reste encore un vaste chantier.

Ne posez jamais plus la question classique « comment ça va ? » Elle entraîne forcément la sempiternelle réponse « ça va bien ». Le tout accompagné d'une poignée de main féroce, d'un sourire carnassier au blanc éclatant et d'un regard fixe, style poupée du musée Grévin. Eh oui ! On ne sort pas indemne d'un stage de motivation.

Deux hypothèses s'offrent alors à vous : soit il s'agit d'un imbécile, soit d'un menteur.

La seule question qui vaille la peine d'être posée c'est : « quoi de neuf ? »

➡ II - La réponse management

Parce qu'il faut préparer les mentalités au changement...

Parce que les traditions, les habitudes, les succès du passé, le poids de l'histoire sont les principaux freins au changement...

Parce que l'exercice d'une activité doit toujours s'inscrire dans un processus de progrès permanent...

Parce que le management a pour finalité l'assistance au meilleur exercice possible de l'activité...

Parce que... Le management doit se construire sur des bases saines.

Elles sont connues et validées par toutes les études sur le sujet (européennes et américaines).

Elles sont au nombre de 4 :

1. Le salarié sait ce qu'il a à faire,
2. Le salarié sait comment il va être mesuré,
3. Le salarié dispose d'un espace de liberté,
4. Les succès collectifs sont fêtés.

Les basiques sont toujours à peaufiner dans le management du quotidien (à ne jamais sous estimer). C'est alors seulement qu'on peut manager : le changement, les projets, les connaissances, les rémunérations, la qualité, la sécurité, etc...

➡ III - La réponse ouverture culturelle

Parce qu'il existe des parts de marché hors de l'hexagone... !

Parce que des « intrus » venus d'ailleurs peuvent faire irruption dans ce que vous considérez être votre pré-carré...

Parce que les jeunes générations ont des schémas de fonctionnement nouveaux qu'il faut comprendre et gérer...

Parce que chaque entreprise produit sa propre identité et que les processus de fusion et d'acquisition ne vont pas de soi...

Parce que faire travailler ensemble des gens de nationalités différentes, sans avoir pris la peine de leur faire reconnaître le dénominateur commun culturel qui les unit, est voué à l'échec...

Parce que... « Ne fais pas à l'autre ce que tu voudrais qu'on te fasse, il est peut être différent » dit l'adage.

La compréhension des mécanismes d'élaboration des différences entre les hommes devrait faire partie des « humanités » de tout bon manager.

Combien d'entreprises sont revenues penaudes de leur arrogance de développement à l'international ? Combien de jugements hâtifs sont prononcés à l'encontre des jeunes générations ou de la main d'oeuvre étrangère ? L'ouverture culturelle permet à coup sûr d'enrichir la carte mentale de nouveaux outils de compréhension du monde.

Si vous n'avez qu'un marteau à votre disposition, tous les problèmes ont la forme de clous.

➡ IV - La réponse leadership

Qu'elle concerne le « leader » ou la « leadteam » (équipe de direction)...

Parce que rien ne se fait sans le soutien affiché du ou des leaders...

Parce que le court terme a des exigences qui ne doivent pas handicaper le moyen et le long terme...

Parce que la valeur d'une entreprise réside aussi dans la capacité qu'elle a à attirer et à conserver les leaders...

Parce que... Bizarrement, ce sont les leaders et les équipes de direction qui se forment le moins.

Bien sûr, le manuel du bon petit leader n'existe pas. Autant d'hommes, autant de types de leaders différents.

Mais : Prendre le temps de réfléchir sur le mode de fonctionnement collectif en abandonnant au moins pour une fois le contenu des dossiers.

Pouvoir disposer d'un vrai miroir « qui ne vous dit pas toujours que vous êtes le plus beau (ou la plus belle) !!! »

Savoir cultiver son enthousiasme et sa passion.

Croire en l'HOMME et en ses capacités à faire,

Voilà qui doit faire partie de l'hygiène mentale de tout dirigeant et de toute équipe de Direction.

➡ C - UNE NECESSAIRE HARMONIE : LA REGLE DES 4 CURSEURS

Force est de constater que toute entreprise mène, tant bien que mal, en permanence ces 4 types de projet. C'est sa condition de survie dans le milieu. Sur certains d'entre eux elle le fait parfois sans le savoir (comme M. J...).

Pourtant derrière ces évidences, il y a une chose remarquable.

Toutes nos observations ont montré que les entreprises performantes (sur les deux plans économique et social) faisaient avancer ces 4 projets en même temps et avec la même attention.

A contrario, nos observations ont aussi montré que les situations d'échecs (en particulier

échec de projet de changement) coïncident toujours avec un déséquilibre profond avec ces 4 projets.

On fait l'un sans l'autre. On privilégie l'un en pensant que la progression de l'autre va de soi, etc...

Ces 4 projets doivent avancer en même temps comme on fait avancer des curseurs sur une table de mixage. C'est la règle des 4 curseurs.

Voilà un tableau de bord de la gestion du capital humain de l'entreprise. Il permet de porter attention à la qualité et la dynamique du pilotage simultané de ces 4 projets.

Faites l'expérience, là, maintenant : pensez à une situation professionnelle dont vous n'êtes pas satisfait :

Parce que le projet de changement a duré beaucoup plus longtemps que prévu ou a coûté plus cher.

Parce que l'ambiance dans votre entreprise se dégrade, l'absentéisme augmente, la motivation diminue, la sécurité se relâche, les relations avec les partenaires sociaux se tendent.

Parce que la défense des territoires de chacun est plus importante que la logique collective.

Parce que le statut possédé par les individus est plus important que la mobilisation des compétences vers un projet d'avenir. Etc.

Cette situation étant bien identifiée, essayez donc maintenant de positionner vos 4 curseurs :

Quelle dynamique d'innovation irrigue votre entreprise ?

Quels efforts faits pour soutenir tout ce qui doit être soutenu par le management ?

Quelles démarches avez-vous entreprises pour ouvrir les esprits (open minding) ?

L'équipe de Direction a-t-elle été préparée pour porter le projet et l'a-t-elle fait ?

Voilà quelques questions qui vous permettront sans doute de mieux comprendre ce qui se passe dans la situation professionnelle choisie et aussi probablement de faire autrement demain.

➡ D - LA BOITE A OUTILS :

Pour élaborer et déployer ces 4 projets, l'entreprise se sert de 3 outils. Notons au passage que 3 outils seulement sont nécessaires. Elle peut les posséder en interne. Elle doit parfois s'appuyer sur une ou plusieurs ressources extérieures. Seule la cohérence de l'ensemble compte.

Ces 3 outils sont :

l'ingénierie pédagogique, les techniques de facilitation, et la mesure de l'activité humaine.

Ils sont nécessaires et suffisants pour le déploiement d'un projet global d'entreprise donnant du sens à chacun dans son activité quotidienne.

Le Cabinet VDB ancre son expertise sur la meilleure maîtrise possible de ces 3 outils.

A ce titre, il s'inscrit comme partenaire de l'entreprise pour l'aider dans la conception et la mise en oeuvre de sa stratégie RH.

Dr Philippe Van Den Bulke
Février 2003