

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

NOUVEAU MANAGEMENT DU CAPITAL HUMAIN*

de Chantal et Martin GRAVEL

Ce livre, écrit par une enseignante et un consultant canadiens, a un titre attrayant. Il est entièrement centré sur la gestion des personnes : managers, employés et opérateurs. Le thème est d'une grande actualité. Bien que très intéressé par le sujet, j'ai eu un peu de mal à terminer les 210 pages car les messages énoncés dans les premières parties vont être repris, dilués et présentés de façon différente, mais la valeur ajoutée va en diminuant au cours de la lecture.

Les auteurs partent du constat de grandes ruptures dans l'entreprise : nouvelle dimension sociale, changements économiques et technologiques, rôle de la dimension humaine, du leadership, des objectifs sociaux et économiques, ...

Dans ce contexte, comment donner une autre logique à la gestion des personnes ?

Le premier chapitre aborde les défis de gestion des temps nouveaux. Les valeurs sociales ont évolué : émergence de l'entreprise citoyenne, de responsabilité sociale, de nouvelles valeurs, dont l'écologie. Par ailleurs la santé au travail (accidents, stress, suicides, etc.) n'a jamais été autant d'actualité notamment à cause des pressions de toute sorte et de l'adaptabilité à la technologie ; l'écart homme-organisation s'accroît, il nous faut de nouveaux repères. L'entreprise socialement responsable (ESR) est celle dont le mode de gestion influence la santé des employés. L'ESR doit redéfinir des relations entre l'organisation, le travailleur et la collectivité ; elle doit avoir une vision porteuse de sens. Dans cette évolution, le développement

* Presses de l'Université de Québec, 2012.

durable joue un nouveau rôle. Les choix stratégiques tournent autour de mots-clés : éthique, valeurs, cohérence, engagement. Quels leviers avons-nous pour créer ce modèle de gestion socialement responsable des personnes ?

Vont être développés les leviers structureaux : équilibre, compétences, tâches et ressources et les leviers de régulation : le contexte de production, le pouvoir d'agir, l'ambiance relationnelle et la quête de sens. Il faut réinventer, instituer des valeurs sociales fortes, utiliser les valeurs organisationnelles comme outils de changement, abandonner ses certitudes, instaurer un leadership co-responsable.

Le chapitre suivant est l'un des plus consistants : il s'agit de l'équilibre compétences-tâches-ressources. Les auteurs analysent la notion de compétence sous de multiples aspects : savoir, savoir-faire, connaissance des processus et des pouvoirs, maturité face à la décision et aux finalités, transformer des tâches cloisonnées en responsabilité globale, intégrée et évolutive, adaptation aux exigences des besoins collectifs, ... Les déséquilibres compétences, contre-performance, tâches et ressources sont à la source d'un grand mal-être et de danger pour la personne. Dans ce contexte, le supérieur hiérarchique joue un rôle-clé pour éviter les dysfonctionnements relationnels, voire la détresse et les dangers de santé. Gérer le capital humain, c'est passer d'une logique de ressources à une logique de finalité dans laquelle les valeurs humaines sont présentes, c'est passer de l'usure au bien-être, de la contrainte à la richesse humaine. L'organisation doit être proactive dans la quête de l'équilibre compétences-tâches-ressources en tenant compte des 3 cycles de la vie au travail : expansion-vitalité, maturité-stabilité, introversion-complétude.

Le chapitre suivant nous parle de contexte de production comme levier de régulation du modèle de gestion socialement responsable des personnes. Les auteurs mettent l'accent sur les pressions nouvelles imposées par les systèmes de production et la santé au travail. Par exemple, le développement durable introduit de nouvelles logiques de conception de produits et de nouvelles contraintes sur l'environnement et les risques qui jouent sur la santé physique et psychique au travail. Les maladies de nature psychologique augmentent, créant absentéisme et désorganisation. Les différentes contraintes ont une influence sur le bilan social créant problèmes physiques et dégradation des relations patron-employés.

Les évolutions structurelles fusion-acquisition, professions à risques, fragilité des entreprises,... tout concourt à accroître les charges émotionnelles. Les auteurs développent plus en détail les facteurs de risques suivant les 3 cycles de vie des employés : expansion, stabilité et complétude. Les pensées novatrices doivent tourner autour de la mise en œuvre de l'interdépendance des décisions (conséquences d'une décision selon tous ces aspects), de l'établissement d'un vrai dialogue social et de recherche de solutions pour pallier l'incertitude. Dans la nouvelle production, il convient d'associer dans le temps et l'espace tous les employés à

la conception des systèmes et de mettre l'accent sur la gestion des compétences et de démocratiser les étapes de conception et d'amélioration.

Le chapitre suivant traite du pouvoir d'agir. Partant de l'idée que le personnel voit bien au-delà de sa définition des tâches, les auteurs plaident pour des actions qui permettent une ouverture des marges de manœuvre ; le pouvoir d'agir intervient sous une autorité qui libère l'intelligence individuelle et collective. Deux vecteurs caractérisent le pouvoir d'agir : l'empowerment et l'appropriation ; le premier concerne une nouvelle emprise sur les conditions du travail avec accroissement de la latitude d'action et de la responsabilisation, le second concerne la relation entre la personne et le projet d'organisation. L'ESR doit augmenter le pouvoir de l'employé pour libérer les forces créatrices et affectives. Cette appropriation prend naturellement des formes différentes selon les 3 cycles de vie dans l'entreprise.

L'avant-dernier chapitre concerne l'ambiance relationnelle, carte maîtresse de l'engagement et du bien-être. Les auteurs insistent sur les conditions personnelles et entrepreneuriales conduisant à une qualité de relation entre personnes.

Ces interactions exigent un environnement organisationnel et une maturité relationnelle. L'un des facteurs-clés est le soutien social qui influe sur la qualité des relations effectives. Le rôle de la direction est clé dans la qualité de l'ambiance relationnelle qui doit tenir compte des enjeux affectifs. Le soutien instrumental repose sur la coopération, les valeurs et l'éthique ; là encore le rôle du hiérarchique est important pour construire le reflet identitaire. Ce dernier ainsi que le soutien social donnent la possibilité pour un employé de mettre en valeur ses talents, ses connaissances et son expertise : les auteurs s'étendent longuement sur la notion d'ambiance relationnelle qui, là encore, va différer selon les cycles de la vie professionnelle.

La dernière partie concerne l'impact du changement dans l'ambiance relationnelle ; celui-ci dépend de l'habileté des intéressés, du soutien social et affectif, de la structure organisationnelle enfin de l'image de soi. « Il est temps de redonner aux rêves, aux désirs et aux visions positives une place privilégiée dans la gestion humaine, responsable, performante et signifiante pour tous : voilà l'avenir de la gestion des personnes ».

L'ouvrage se termine sur le chapitre concernant la quête du sens, qui détermine quels facteurs influent sur cette quête : les compétences, la complétude du travail, l'impact sur le travail des autres enfin la reconnaissance et le soutien. Qu'est-ce que l'humain recherche dans le travail et dans ce qu'il produit ? Existe-t-il une cohérence entre les actions, les valeurs et la structure de l'organisation ? La quête de sens repose sur les compétences, le contexte de production, le pouvoir d'agir et l'ambiance relationnelle. Cette quête de sens professionnel au travail influe sur la quête de l'enrichissement personnel. La convergence entre le futur personnel

et l'organisation dessine un futur attrayant dont chacun doit se sentir responsable car il influe sur la qualité de vie et l'équilibre travail-famille.

L'avenir passe par un collectif dont les composantes sont l'innovation ouverte, les responsabilités partagées et la négociation collective des intérêts multiples.

Ouvrage intéressant qui pose évidemment les questions-clés de toute organisation : le rôle, le sens du travail professionnel, les conditions éthiques et organisationnelles pour y parvenir. Les thèmes sont intéressants mais j'ai regretté un certain manque de structure dans l'ouvrage qui conduit à de nombreuses redondances de sens. Les auteurs s'appuient beaucoup sur le milieu hospitalier et les accidents de travail. J'aurais été plus sensible à des analyses liées à des typologies plus fines soit de catégories de personnels, soit de types d'entreprises industrielles où la nature des contraintes peuvent influencer sur les analyses présentées dans cet ouvrage.