

L'humain n'est pas une ressource

(Tribune parue dans le JDN Management, 2006)

Partout, la pression augmente. Il faut "faire plus avec moins", la difficulté à remplir les missions s'accroît, les enjeux deviennent plus lourds.

Cela "passe" mal. Pourquoi ? L'exigence n'est pourtant pas une invention récente. Mais il y a quatre ou cinq ans encore, l'échange emploi/travail était réglé par une convention tacite : l'employeur demandait et obtenait davantage, le collaborateur recevait en contrepartie rémunération, promotion, statut, perspectives d'avenir etc. Aujourd'hui, travailler beaucoup, sacrifier en partie sa vie privée à sa vie professionnelle, cela peut encore s'envisager, à condition d'y trouver une satisfaction supérieure. Cela peut s'appeler la considération, la reconnaissance, l'épanouissement. De façon plus certaine, cela s'appelle le sens. Jacques Chirac réclame plus de sens pour les défavorisés, ils ne sont pas seuls à en avoir besoin. Une étude récente (Capgemini Consulting et TNS Sofres) portant sur 4.000 salariés fait ressortir comme "une tendance sociétale lourde" l'aspiration à l'épanouissement de soi, qui supprime l'adhésion à des valeurs transcendantales. C'est l'époque du *mieux* : manger mieux, vivre mieux, moins polluer, être acteur de sa vie. Pour que l'homme avance, le matériel ne suffit plus : au-delà du matériel, il faut un but, une vision. La quête de sens supprime désormais les motivations purement matérielles. Exprimée ou non, elle représente l'un des moteurs essentiels de la conduite du changement : Quel sens y a-t-il à travailler toujours davantage, quand le futur est de plus en plus aléatoire ? Quel sens y a-t-il à rechercher l'intégration sociale en suivant les règles quand la société accumule les signes de rejet ? Quel sens y a-t-il à participer au débat des politiques quand les politiques ne débattent qu'entre eux ? Quel sens y a-t-il à s'investir dans l'entreprise quand l'entreprise n'investit pas dans l'humain ?

Pour sortir par le haut, vivre positivement l'expérience travail

La pression reste un instrument de management efficace, apprécié des managers. Mais cela ne doit pas les empêcher de rechercher aussi l'efficacité dans le champ insuffisamment exploité de l'épanouissement dans le travail. Paternalisme et endoctrinement ne font plus recette, mais les sciences comportementales ouvrent un champ nouveau : toute "expérience" humaine peut être vécue de différentes façons et générer des ressentis différents. Ceci est aussi valable pour l'expérience travail. L'entreprise et le salarié ont un intérêt commun à la rendre positive, le plus possible. Il en résultera

plus de productivité et plus de satisfaction, et c'est tout l'équilibre individuel du salarié qui en bénéficiera.

Pour y parvenir, la relation de l'entreprise avec chaque collaborateur doit être abordée comme une relation avec l'individu pris dans son entier, c'est-à-dire avec le salarié en même temps que le père ou la mère de famille, le sportif, le téléspectateur, l'électeur, etc., car il est tout cela à la fois. Toute personne recherche en permanence la meilleure satisfaction de l'ensemble de ses composantes, qui est lui-même en interaction avec les différentes composantes de la société au sens large.

Les collaborateurs d'une entreprise représentent une véritable réalité patrimoniale

Pour mettre en pratique cette approche globale de la satisfaction, je propose d'abandonner la notion de ressources humaines au profit de celle de capital humain, plus proche de la véritable réalité patrimoniale que représentent les collaborateurs d'une entreprise.

Pour y parvenir, la relation de l'entreprise avec chaque collaborateur doit être abordée comme une relation avec l'individu pris dans son entier, c'est-à-dire avec le salarié en même temps que le père ou la mère de famille, le sportif, le téléspectateur, l'électeur, etc., car il est tout cela à la fois. Toute personne recherche en permanence la meilleure satisfaction de l'ensemble de ses composantes, qui est lui-même en interaction avec les différentes composantes de la société au sens large.

Pour mettre en pratique cette approche globale de la satisfaction, je propose d'abandonner la notion de ressources humaines au profit de celle de capital humain, plus proche de la véritable réalité patrimoniale que représentent les collaborateurs d'une entreprise.

La notion de ressource sous-entend trop souvent une sorte de réservoir reconstituable, voire substituable. A l'inverse, l'humain doit pour l'entreprise être considéré comme un capital. A ce titre, il est de la plus haute importance de le maintenir et de le faire fructifier.

Ceci est d'autant plus urgent que, à l'excès de main d'œuvre, va succéder la pénurie, liée au creux des classes d'âge productives. Il va falloir redécouvrir l'intérêt des savoir-faire acquis, en termes de vécu, de connaissance intime de l'entreprise, et se rendre compte du

fait que le savoir des personnes fait partie des actifs de l'entreprise.

Pour préserver cet actif et le faire fructifier, il existe des solutions, simples à appliquer. Elles reposent sur l'implication du management à tous ses niveaux pour prendre en compte le besoin de sens.