

INTRODUCTION

Cet ouvrage centré sur la motivation, l'implication et la professionnalisation des personnes propose une définition et une vision de «la dynamique du capital humain» (DCH) dans les organisations humaines de production de biens ou de services.

Ce livre est également une ressource pour agir en proposant des outils et des applications concrètes à mettre en œuvre dans les entreprises.

L'entreprise est une organisation humaine composée de salariés qui utilisent des machines, des logiciels, des moyens matériels nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise qui, elle-même, se situe dans un contexte changeant sur les plans culturel et législatif, économique et technologique.

Cette entreprise constitue un système complexe composé d'éléments qui interagissent et qui poursuivent un but dans un environnement qui évolue en fonction des progrès technologiques et de la demande sociale.

Depuis deux décennies, on observe une accélération des changements technologiques en raison des progrès scientifiques, essentiellement dans les domaines de l'informatique, de l'électronique, de la robotique, de l'IA (Intelligence Artificielle). Ces changements nécessitent du nouveau matériel, machines, logiciels... mais aussi de nouvelles façons de travailler à l'échelle du salarié et des équipes au sein des entreprises.

Même si l'attention est portée sur les changements technologiques, il ne faut pas négliger les changements législatifs, ni ceux relatifs aux attentes sociales et culturelles même s'ils sont présentés comme moins impactant que les changements technologiques.

DYNAMISER LE CAPITAL HUMAIN

Comme tous les systèmes complexes, l'entreprise tend à conserver sa structure à un moment donné ; elle tend à ne pas évoluer, cette caractéristique est nommée l'homéostasie.

L'homéostasie est cette propriété du système qui s'oppose au changement et y résiste lorsque l'environnement change. Naturellement les systèmes complexes présentent donc une certaine inertie qui peut entraver leur adaptation aux évolutions de l'environnement.

En physique, l'inertie est la propriété des corps de rester dans leur état de mouvement ou de repos. Ainsi, plus un corps ou un système est inerte, plus il est difficile de modifier son état de mouvement ou de repos. Ce qui signifie qu'une force plus importante doit être appliquée pour changer ledit état de mouvement. C'est donc la question de la mise en mouvement des systèmes qui se pose lorsqu'il résiste à un environnement qui change. En physique, la dynamique est le domaine qui traite des rapports entre les forces et les mouvements.

En appliquant une force, on va mettre en mouvement, on va créer un mouvement qui sera caractérisé par une vitesse et une trajectoire.

On entend souvent dans les entreprises et à différents niveaux d'encadrement : « il faut faire "bouger" les choses », « ce serait bien que ça bouge un peu ». Et parfois : « ce serait bien de combattre l'immobilisme » ou « ce serait bien de bousculer un peu tout ça ». Ces réflexions ne sont pas souvent explicites ni opérationnelles, mais elles peuvent marquer une volonté, voir un agacement ou une impatience dans les évolutions internes souhaitées et perçues comme utiles voir nécessaires.

Lors de leur arrivée dans l'entreprise, beaucoup de cadres ont entendu cette phrase : « je compte sur toi (sur vous) pour faire bouger les choses ». Outre le fait que les objectifs laissent perplexes et qu'il sera nécessaire de les réinterroger, de les préciser, on pressent qu'il s'agit d'une question de mouvement et donc de dynamique. Encore faudra-t-il préciser la vitesse et la trajectoire du mouvement à savoir les échéances et les objectifs poursuivis.

Bien souvent, « bouger les choses » est relatif aux façons de travailler, aux procédures et processus de travail, à la capacité des salariés eux-même à bouger les choses. Cette force, cette dynamique dépend essentiellement de trois choses : la motivation des salariés, leur implication et leurs capacités à faire, à savoir leurs compétences.

PARTIE 1

***LA DCH,
DÉFINITION
ET FINALITÉS***

CHAPITRE 1

UN BREF APERÇU DE LA RELATION ENTRE LE SALARIÉ ET L'ORGANISATION

Depuis le début de l'ère industrielle, quelle que soit la nature de l'organisation, les spécificités de son environnement plus ou moins concurrentiel, ses productions de biens ou de services... La place de l'individu au sein de l'organisation et son rapport à celle-ci constituent un sujet d'attention.

Si les avis sont multiples, et font des personnes dans l'organisation de simples exécutantes ou, à l'inverse, des auteurs capables de créer, en passant par un statut d'acteur qui joue son rôle et utilise ses marges de manœuvre, ils sont unanimes sur le fait que l'individu est une « ressource » pour l'organisation, et que l'ensemble des individus constitue le « capital humain » de l'organisation. Bien qu'elle puisse être considérée de bien des manières possibles, on parle volontiers de « ressource humaine », ou de « capital humain ».

Le « capital humain » est apparenté aux ressources de moyens, tels les machines, les logiciels, les immeubles, les actifs dont dispose l'organisation. Le capital humain serait ainsi géré au même titre que les autres moyens matériels.

Aujourd'hui, cela pose question car il ne s'agit plus de gérer uniquement des contrats de travail, des payes, des horaires... mais d'être plus attentif à la formation, aux compétences, aux parcours professionnels, aux mobilités de la ressource humaine, à son adaptabilité... pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs de production dans des environnements de plus en plus changeants.

Alors que le terme «GRH» semble être assez stable, l'attention portée à la RH ou au CH a beaucoup évolué au fil du temps en raison de problématiques de management plus complexes : le management des compétences collectives, le management des talents, le management des parcours et des mobilités, le management de la performance, en particulier.

Il y a dans la «gestion» du CH, les activités historiques de la gestion administrative et financière, et sans doute d'autres sujets relatifs à la DCH qui ne dépendent pas d'une gestion au sens des techniques souvent quantitatives de conduite de l'organisation : gestion comptable, contrôle de gestion, gestion des stocks, et qui sont plus proches de la complexité humaine.

Interroger la relation entre l'individu et l'organisation peut préciser les enjeux et l'intérêt de la DCH initialement définie comme étant relative à la motivation et à la professionnalisation.

L'organisation scientifique du travail

Depuis le début de l'ère industrielle et encore aujourd'hui dans certains secteurs d'activité, le taylorisme a fait les beaux jours des entreprises de production de biens de consommation. Avant la robotisation, l'industrie automobile produisait des véhicules à la chaîne ou chaque maillon, chaque ouvrier, devait exécuter un geste précis, à un moment donné, en un temps donné.

Charlie Chaplin a dénoncé dans son film, *Les temps modernes*, l'aspect répétitif et aliénant des tâches de serrage de boulons. Après avoir ressenti la nécessité de mettre dans son travail un peu de poésie, de marges de liberté, son personnage sombre dans la folie des cadences infernales.

L'entreprise demande à ses employés de réaliser les tâches avec précision et rendement. Les ouvriers doivent avoir un bon niveau de maîtrise de la tâche à exécuter sur un poste de travail, mais n'importe lequel d'entre eux, s'il est qualifié, après quelques heures de formation spécifique, peut

occuper le poste qui, par nature, est parfaitement défini. Les ouvriers sont considérés comme interchangeables.

L'organisation humaine est vue comme une machine dans laquelle chaque ouvrier n'est qu'une pièce qui peut être remplacée à l'identique. Elle est constituée de rouages dans lesquels il suffit de mettre un peu d'huile lorsqu'il y a un grincement ou qu'il suffit de démonter pièce par pièce pour en comprendre le fonctionnement.

La gestion de la ressource humaine est réduite à l'établissement des contrats et des payes, au contrôle des présences et des horaires effectués.

Cette organisation du travail dite «organisation scientifique du travail» existe encore de nos jours dans les organisations où la main-d'œuvre est faiblement rémunérée. En ne développant pas les compétences des employés, l'entreprise ne favorise pas leur employabilité et en fait des salariés généralement captifs et peu qualifiés. Les personnes peuvent se sentir exploitées; leurs principales revendications consistent à améliorer leurs conditions de travail et leurs salaires. Mais ils revendiqueront peu sur le champ de l'organisation du travail.

La relation de la personne à l'organisation est une relation de dépendance. Le salarié, qu'il soit ouvrier ou contremaître, semble n'avoir aucun moyen d'agir sur son travail et sur son environnement.

Il doit maîtriser ses activités dans un champ d'application bien circonscrit. Son engagement se limite à la réalisation de ses tâches. En outre, il a peu de relations de travail avec ses collègues.

L'acteur et le système

C'est dans le contexte, où le taylorisme domine, que Michel Crozier s'intéresse à l'individu au travail dans les systèmes bureaucratiques. L'ouvrage qu'il écrit en 1963, *Le phénomène bureaucratique*, pose des bases nouvelles au sujet du rapport entre l'individu et le collectif de travail. Cet employé que l'on croyait soumis, dépourvu de pouvoir ne doit pas être considéré comme un simple exécutant, mais comme un acteur.

En 1977, dans «l'acteur et le système», ouvrage coécrit avec Erhard Friedberg, les auteurs analysent notamment les jeux et les sources de pouvoir.