

## DES ENTREPRISES ET DES HOMMES: POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES ET DES ORGANISATIONS

« ...Vous êtes trop industrie, trop technique, trop collectif » me disait récemment le DRH d'une entreprise industrielle en commentant ma proposition d'offre de service... « et nous voulons quelque chose de plus en soutien des individus, des personnes... »

### La tentation du comportement-roi

« ...Mon problème, me disait un Directeur d'établissement, c'est que j'ai des cadres qui ne savent pas faire dès qu'il s'agit de conduire un projet ou une évolution d'organisation : soit ils font du pyramidal et ils se cassent la g..., soit ils palabrent sur des détails et cela n'avance pas... »

Que se passe-t-il dans ces entreprises où quand on leur parle de projet stratégique, de plan de progrès, de fonctionnement d'une équipe ou encore de pilotage de la performance, elles répondent comportement, engagement individuel et exercice du leadership ?

### Quelques racines de la tentance

Comment se fait-il que nos interlocuteurs nous demandent régulièrement d'alléger / adapter / recentrer nos démarches d'ac-

compagnement au motif qu'elles sont trop collectives, trop globales et qu'ils n'ont plus le temps, qu'il faut faire vite, qu'il faut faire simple ?

Comment se fait-il que, parallèlement, les mêmes veulent nous focaliser sur du travail au niveau des individus, c'est-à-dire « l'amélioration de leur comportement, de leur leadership, de leur engagement opérationnel sur le terrain » ?

Les réponses à ces questions ne sont... malheureusement pas simples. Citons-en quelques-unes que nous percevons, tout en nous gardant bien de prétendre avoir fait le tour de la question.

Il y a indubitablement et un effet de mode et un retour de balancier. Depuis les années '80-'90, tout dans les actes de gestion renforce la contractualisation individuelle; le collectif étant perçu dans le meilleur des cas comme un frein à l'engagement et à la responsabilisation...

Il faut aussi citer la pression des logiques financières au sein des entreprises et l'orientation court terme des préoccupations de gestion : nous sommes dans le « tout, tout de suite » et il y a peu de place pour de l'investissement dont le retour n'est pas immédiat.

On ne peut pas passer non plus sous silence -dans un cadre de mondialisation des affaires- l'instrumentalisation des populations de cadres : de participants actifs à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, ils se voient de plus en plus cantonnés à un rôle d'exécuteur efficace et fiable de son déploiement opérationnel.

Avec pour conséquence un besoin fort de renforcement de leur potentiel d'action individuel et la nécessité de les « outiller » sur un certain nombre de compétences managériales plus « comportementales ».

### Est-ce en soi perturbant ou inquiétant ?

Non bien sûr, car nous avons toujours travaillé sur un pari, à la fois simple et complexe : celui de l'homme engagé dans son travail et responsable de ce qu'il réalise dans une organisation... qui le rend possible, c'est-à-dire sur l'articulation entre le développement des compétences individuelles et le développement d'organisations performantes.

### Une question d'intelligence et d'équilibre

Pour nous, tout est une question d'intelligence et d'équilibre

entre deux niveaux : celui de l'organisation et celui de l'individu.

Si l'entreprise décide d'aider les individus à mieux assumer leur rôle et leur responsabilité en les accompagnant dans le développement de leur compétence relationnelle, ou en leur proposant des appuis de type *coaching*, elle doit aussi décider de travailler sur son organisation pour la rendre attractive en termes de sens et d'intérêt pour ceux qui y travaillent. Sans cette recherche d'harmonie, les désillusions sont assurées.

Ainsi par exemple, vouloir parler d'une baisse de l'implication dans l'entreprise par du soutien individualisé, sans interpellier les organisations pour qu'elles permettent aux acteurs en situation de s'y investir, c'est se tromper de réponse et oublier les enseignements de ces 50 dernières années en matière de conduite du changement, de gestion de la motivation comme de la satisfaction au travail.

De même, imaginer, parce qu'ils sont cadres et bien formés, qu'ils sont dépourvus d'émotions, sans besoins psychologiques à satisfaire et que la transformation d'une organisation va se réaliser naturellement, sans un soutien approprié à ceux qui la conduisent, c'est prendre un double risque : celui de faire échouer le projet et celui de faire échouer les personnes.

### **Une entreprise performante par et pour les hommes**

En fait, ce qui est en jeu ici c'est la performance, celle de l'entreprise comme celle des personnes (on pourrait parler des *sujets* au sens psychanalytique).

Et ce qui fait la performance

d'une entreprise c'est le lien fort que l'on construit entre le projet des individus qui s'engagent et l'objet, la finalité de l'organisation qui donne du sens à leur engagement. En d'autres termes : « la raison et le désir de faire ensemble ».

Ce lien se construit dans l'organisation, c'est-à-dire dans une approche singulière et toujours à renouveler, d'intégrer et d'animer avec sens différentes dimensions : personnelles, émotionnelles, sociales, techniques, économiques, etc.

Dans l'entreprise de 2009, on débat de la nécessaire capacité à innover aujourd'hui pour exister demain. On s'attache par conséquent à développer les compétences en valorisant le « capital humain » et dans le même temps on observe des « mal être » au travail, des témoignages de stress, de « burn-out », de démotivation, des problèmes de recrutement ou de devenir professionnel.

Il n'y a, ici comme ailleurs, pas de hasard et ces constats sont trop souvent la résultante d'une dissociation entre les dimensions organisationnelles et individuelles, au lieu de rechercher les convergences d'intérêts et les jeux gagnants entre l'entreprise et ses acteurs.

Une entreprise performante par les hommes et pour les hommes avec une organisation et des modes de fonctionnement qui la rendent possible : c'est le sens de notre engagement depuis plus de 20 ans et nous ressentons le besoin, aujourd'hui autant qu'hier, de le poursuivre avec vous.

---

Brève réalisée par  
Michel Bizac,  
Christophe Paulino  
Associés Aegist