



a **business** White Page from the desk of

*Daniel C. RENSON, MIS*

**FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS**

*transformational organization and change management*

---

*Brussels, January 2000*

a **FBC>s** publication (2000-01-04/0)

protected by the international copyright laws :  
copies are unauthorized.

**FBC>s / Future-Based Consultancy & Solutions**

Pacific Building, 14/1403, Willems Street, 1210 Brussels, Belgium

Phone +322 230.9590 Mobile +32 476.521.060

[info@fbc-e.com](mailto:info@fbc-e.com)

[www.fbc-e.com](http://www.fbc-e.com)

# **LE CAPITAL HUMAIN,** **accélérateur de performances** ©

a white page from the desk of Daniel C. Renson, MIS, **FBC>s** partner

Dans un monde d'affaires où l'on s'efforce de gérer au mieux la connaissance, le capital intellectuel (différence entre marché financier et capital financier) n'est plus nouveau du tout.

**Le capital humain**, quant à lui, c'est autre chose d'encore plus défini.

Il s'extrait du capital intellectuel, avec le capital structurel, et se distingue dans l'entreprise par sa disponibilité, ses connaissances, son habileté et sa disposition participative.

A l'intérieur d'une entreprise, cet aspect de l'organisation se saisit dans la catégorie informelle, alors que, du côté formel, les comportements du personnel sont renseignés et initiés à partir d'une description du travail à accomplir, du rapportage à effectuer, des conditions de délégation et responsabilité.

Cependant, l'affectation formelle de ce personnel par

- le système économique (le travail et la rémunération y attachée) et ...
- le système social (les relations et interactions avec les autres)

va susciter, chez l'employeur, une attente de comportements de ses collaborateurs et employés : un rôle à jouer mais qu'il lui sera difficile d'anticiper, de déceler et mesurer s'il venait à se produire.

En effet, le « formel » et l' « informel » sont entrelacés dans la structure et l'identification va donc se révéler exceptionnellement ardue si pas impossible.

Par ailleurs, souvenons-nous que l'entreprise est une entité sociale.

Alors, la façon de s'y insérer variera d'un individu à un autre.

Chacun dispose de son propre mental et la réactivité à l'égard des événements se fera à la mesure de la première vue sur la structure qui précède à l'insertion dans le groupe professionnel.

Il en sera encore de même lorsqu'il s'agira d'envisager un départ face aux attentes qui s'étaient construites à partir de cette même vue sur la société et les relations avec ses collaborateurs.

Beaucoup de gestionnaires baissent les bras, face à cet état de chose, puisque, d'une part, les individus ont des besoins fondamentaux qui déclenchent des comportements faciles à constater mais que, d'autre part, il n'est plus aussi évident de savoir comment décider ces mêmes individus à se dépasser pour aller au-delà du stade du strictement fondamental convenu dans le cadre de la relation contractuelle et formelle ...

Et puis, en savoir plus sur ce qui motive les gens en situation professionnelle ne se ramène pas nécessairement à la seule compréhension de ce qui se passe en entreprise.

Une vie « simple » est faite de quelques autres. En principal : la vie à soi quand on aime être seul, la vie familiale, la vie sociale et la vie professionnelle.

Le cerveau doit encore gérer tout cela en fonction de son état d' « attentivité » gauche ou droite (rationalité contre impulsivité).

Le cerveau a aussi construit ses structures d'appréciation. Il s'agit d'acquis dont l'origine remonte parfois bien loin.

Si, dans la réalité, quelque chose venait à se produire sans bousculer ces fameux acquis, la réalité ne sera pas discutée mais tout simplement acceptée.

Par exemple : les structures hiérarchiques et le principe du chef, les privilèges, les responsabilités « finies », les différences entre département, etc.

Ainsi, en viendra-t-on à considérer une première liste des principaux facteurs motivationnels en entreprise :

- le travail lui-même : la direction, les obligations, les responsabilités, la reconnaissance du travail effectué, les perspectives de progression ...
- la capacité d'assumer le poste : intelligence , études, expériences, personnalité ...
- l'environnement : les locaux, les horaires, les collègues, le salaire, les avantages sociaux, la culture organisationnelle ...
- la pression relationnelle interne : ambiance et attitude, management orienté objet ou individu, mode de communication, ...
- la pression relationnelle externe : famille, amis, autres relations, situation économique générale, ...
- situations difficilement contrôlables :
  - capacité mentale et émotionnelle : obstacle physique et / ou mental
  - capacité physique : maladie, dépression, environnement agressif (climat)
  - autres : agressivité des collègues, injustice, déplacement soudain, ...

En cas de problème, les événements n'auront, bien sûr, pas le même impact sur tous.

Revenons-en à notre employé et la démarche souhaitée positive, qui devrait pouvoir s'observer dans la case « organisation informelle », pour se dire que si l'on pouvait optimiser les conditions de travail par rapport à la liste reprise ci-dessus, alors que l'on aurait plutôt tendance à la considérer comme un tableau standard des accidents de parcours de l'employé, il devrait y avoir moyen de susciter des volontés de participation actives aux objectifs fixés par la direction.

Pratiquement, dans une telle situation, le processus motivationnel ne s'enclenchera que si un besoin s'identifie comme une réelle déficience interne, une non satisfaction dérangeante qui trouvera remède dans l'action valorisante de sa situation professionnelle.

Le résultat maximum est atteint quand :

- le risque émotionnel, en fait un challenge sans risque autre que le relatif statu-quo, motive un fort désir de partage du « gâteau » ;
- l'émotion de l'opportunité qu'il serait dommage de ne pas prendre, rassemble les « suiveurs » ;
- on essaye d'éviter le choc émotionnel de se sentir mal à l'aise en recherchant les opportunités de se sentir bien.

Le management doit évidemment s'appliquer à débarrasser le personnel de tous éléments à risque susceptibles d'affecter négativement les émotions.

Si tout va bien, et si on les y engage, ce propos peut devenir un sujet de conversation animé pour les employés et qui devraient en sortir de profitables idées ...

D'une manière pratique, puisqu'il va s'avérer particulièrement difficile d'isoler la part d'activité informelle, celle qui révèle le capital humain dans l'entreprise, une manière d'appréhender sa valeur, va devoir s'extraire par l'analyse des différences entre une situation formelle de niveau de qualité observé comme satisfaisant ou non et le positionnement souhaité par le personnel pour être satisfait de travailler dans l'entreprise et ne plus envisager de la quitter. Evidemment, il faudra comprendre, par la même occasion que si tout rentre dans l'ordre, grâce aux efforts réunis, il rentrera dans ses attributions de faire en sorte que cela continue. Plus en détails encore, sachant que le bon fonctionnement d'une organisation se fonde sur les trois piliers « culture - système - structure », correspondant à l' « individuel - contextuel - organisationnel », il faut effectuer la mesure des aspirations des employés par rapport à la

perception qu'ils ont des points motivationnels repris dans la liste donnée en introduction et de ce qui leur est demandé dans les conditions formelles de négociation.

## **THE LIVING CHANGE and THE CHANGING LIFE(s)**

### **Le stress positif**

L'action professionnelle est une situation vitale (1). D'ailleurs, ne dit-on pas "vie professionnelle" quand on en parle ou que l'on interroge quelqu'un à ce propos?

D'un autre côté, l'importance et l'urgence sont des variables dont il faut tenir compte quand on analyse cette part substantielle de la vie -en général- d'un individu qui, comme bien d'autres, se voit confronté, en sus, à l'organisation de sa famille, elle-même ayant ses composantes d'interpellation.

Alors, les alternances entre l'objectivité et la subjectivité (le "job" vu à partir de la maison, les objectifs de la société à partir du poste occupé, etc) sans oublier le temps qui se raréfie pour pouvoir participer à tout ce qui fait l'entourage sollicitant -si l'on peut "suivre"- ou oppressant - quand il déborde- appliquent une pression quasi continue sur la personnalité qui n'y restera pas insensible. Cette pression n'a cependant pas le même effet, d'un sujet à l'autre et dans un contexte déterminé : cela variera de l'indifférence à l'anxiété, en passant par l'effet stimulant voire même motivant ! .. / ..

(1) Les nombreux aspects induits par cette proposition ne sont pas discutés ici : aspects matériels (le revenu), l'insertion sociale (la structuration comportementale), l'apprentissage (valorisation intellectuelle), etc ...

Ce dernier cas est évidemment remarquable, puisque lorsqu'on parle de motivation, il y a une -/-

Vivre sa vie activement requiert une adaptation continuelle à l'environnement familial, social, culturel, politique et industriel. Cela n'est théoriquement pas vraiment limitatif.

Pour faciliter cet exercice permanent, on constate que chacun de nous joue un rôle d' "insertion" qui peut fortement différer d'un environnement par rapport à l'autre.

On identifie ces comportements dans le langage courant quand, par exemple, l'on parle de « vie familiale » par opposition à la « vie professionnelle ».

Evoluer dans l'une ou l'autre de ces « vies » implique aussi une collection de changements bien différenciés dont la gestion n'est pas aisée quand on les positionne, les unes par rapport aux autres, puisque les décisions prises dans l'une aura des répercussions sur une ou plusieurs autres.

On agit parfois volontiers, quelques fois contraint par les événements. Mais, d'une manière générale, il faut constater que les gens ne changeront que si cela leur convient. A contrario, cela veut dire qu'ils n'apprécient pas d'y être forcés. Surtout, si la rationalité du mouvement auquel ils sont astreints leur échappe complètement alors qu'ils avaient déjà planifié leur évolution en fonction de paramètres antérieurs (voir Maslov un peu plus loin au cours de ce chapitre).

Certains "passent l'obstacle" et / ou intègrent la complexité qui leur a fait face.

Les plus chanceux le font rapidement. Cela peut aussi prendre plus de temps pour d'autres alors que certains n'y arriveront finalement pas ... parce que les différents types d'environnements interfèrent les uns sur les autres.

Il y a trop de paramètres à gérer quand la méthode fait défaut pour sérier les problèmes, ordonnancer les priorités ou que, cela arrive, les événements sont à considérer comme délibérément agressifs.

En analysant la complexité à l'intérieur de laquelle un parcours individuel s'opère, on remarque que, très généralement, une vie courante se compose de 4 sous-ensembles désignés dans le tableau qui suit (4-1) et, ainsi que tous en ont déjà fait l'expérience, on constate que ces 4 vies qui ont leurs composantes et environnement en propre -mais aussi leurs dépendances et interactions- peuvent interférer contradictoirement les unes sur les autres.

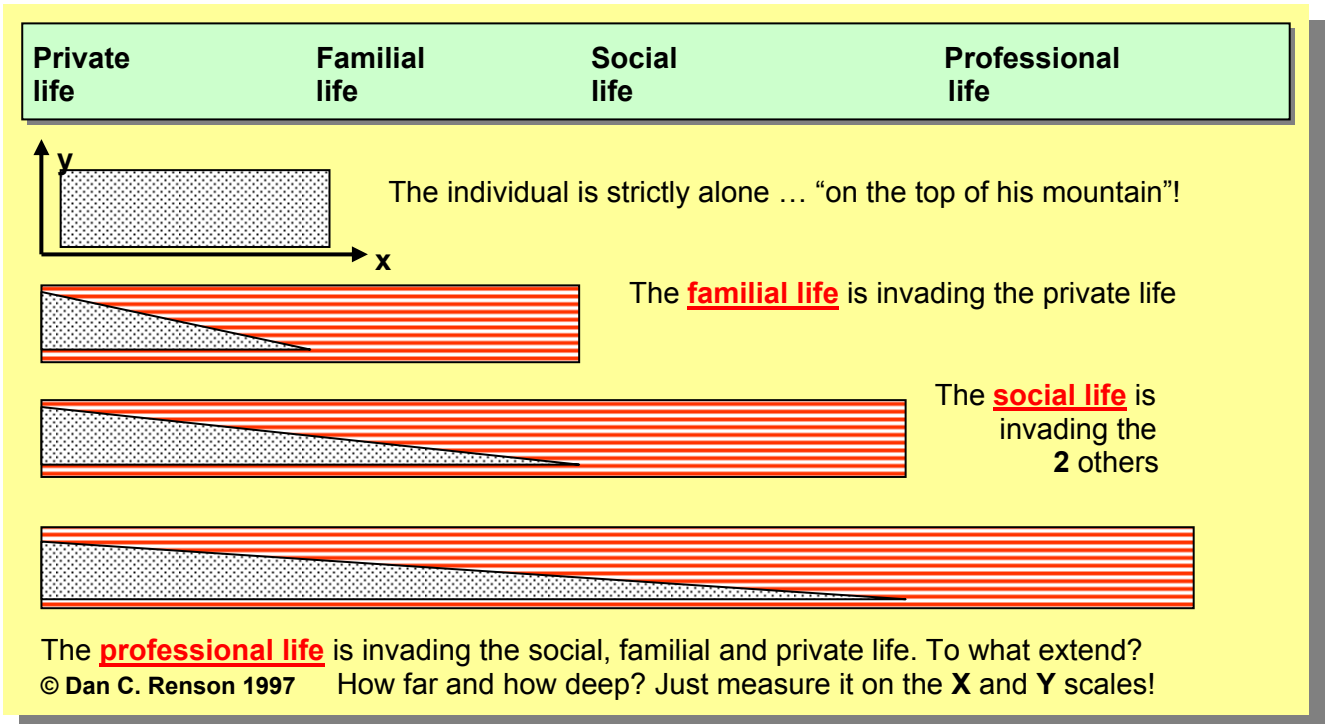
**1/ Au niveau individuel**, il faut apprendre à gérer ce cadre général de vie globale qui, dans son ensemble,

structuration en cours à exploiter, canaliser, développer selon le cas considéré.

Redécouvrir les moteurs de vie en tant que processeurs de changement et d'expression comportementale positive est donc primordial. L'évolution de l'humanité lui en est redevable et, à condition de s'y prendre de

peut être bousculé par des événements majeurs survenant dans un ou plusieurs sous-ensembles, au même instant ou l'un à la suite de l'autre, mais qui auront des conséquences sur les autres.

**2/Au niveau de l'entreprise,** la direction ne peut agir que sur le seul type officiellement connu chez elle. Dans un premier temps du moins ... C'est ce que les gens nomment leur vie professionnelle et l'équilibre entre les diverses parties n'est pas facile à gérer (voir texte encadré: "le stress positif").



manière résolument constructive la connaissance de ses mécanismes intimes peut aider au rétablissement d'une trame de vie sociale humaine plus équilibrée, ainsi qu'à une insertion professionnelle volontaire et ... productive !  
 Daniel C. Renson, in **"Virage"**, publication de l'Institut de la Pédagogie Générale du Changement à propos de la monographie "Le stress, vecteur de changement", PGC 1998.

Par rapport à la description générale de ce qui compose habituellement une vie d'adulte (1), il est intéressant de reprendre les travaux d'Abraham Maslov (tableau 5-1). Il a expliqué ce qui conduit les gens à la recherche de la satisfaction de leurs besoins fondamentaux ainsi que les raisons qui les poussent à continuer la recherche, hiérarchiquement, dès l'instant où les premiers besoins ont été satisfaits.

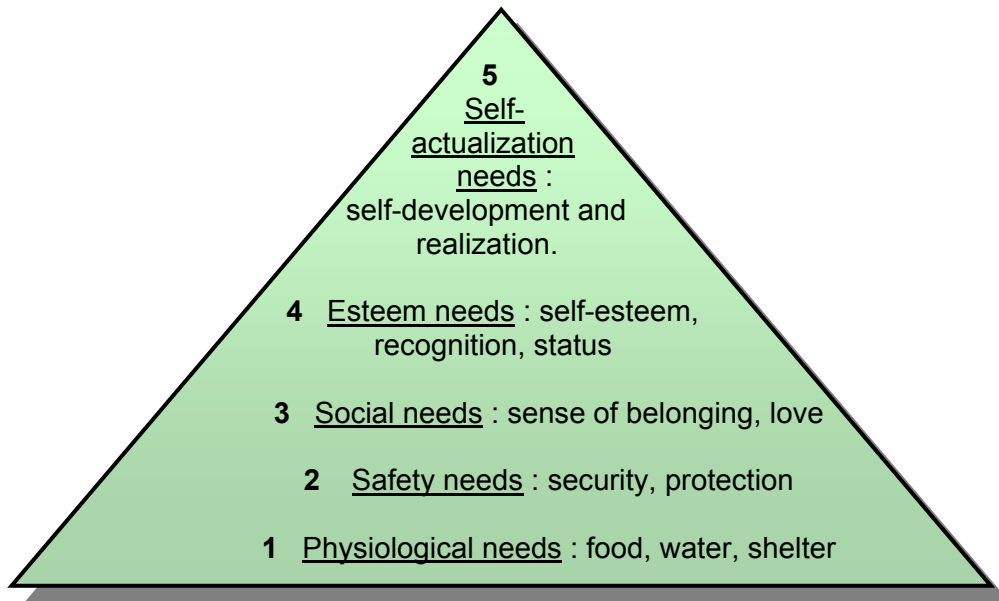
(1) Dans nos contrées, l'enfance ne connaît pas la vie professionnelle. Tout au plus une observation de ce que font les parents, les aînés. A 6 ou 7 ans, il y aura la découverte de la vie scolaire. La transition est souvent mal gérée. Il en sera de même après cela quand il faudra chercher du travail. Et puis, il y aura l' "âge de la pension" ...

Les individus entament la recherche à partir du niveau auquel ils se trouvent et continuent dès lors à partir de ce point. C'est aussi à partir de ce niveau que les projets se dessinent en accord avec ce schéma. Mais si le processus change ou est sévèrement modifié, la

**FBC>s FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS**

A white paper from the desk of Daniel C. Renson : Le capital humain, **accélérateur** de performance 6

hiérarchie en construction peut s’effondrer et occasionner des ressentiments importants voire de très violentes réactions.

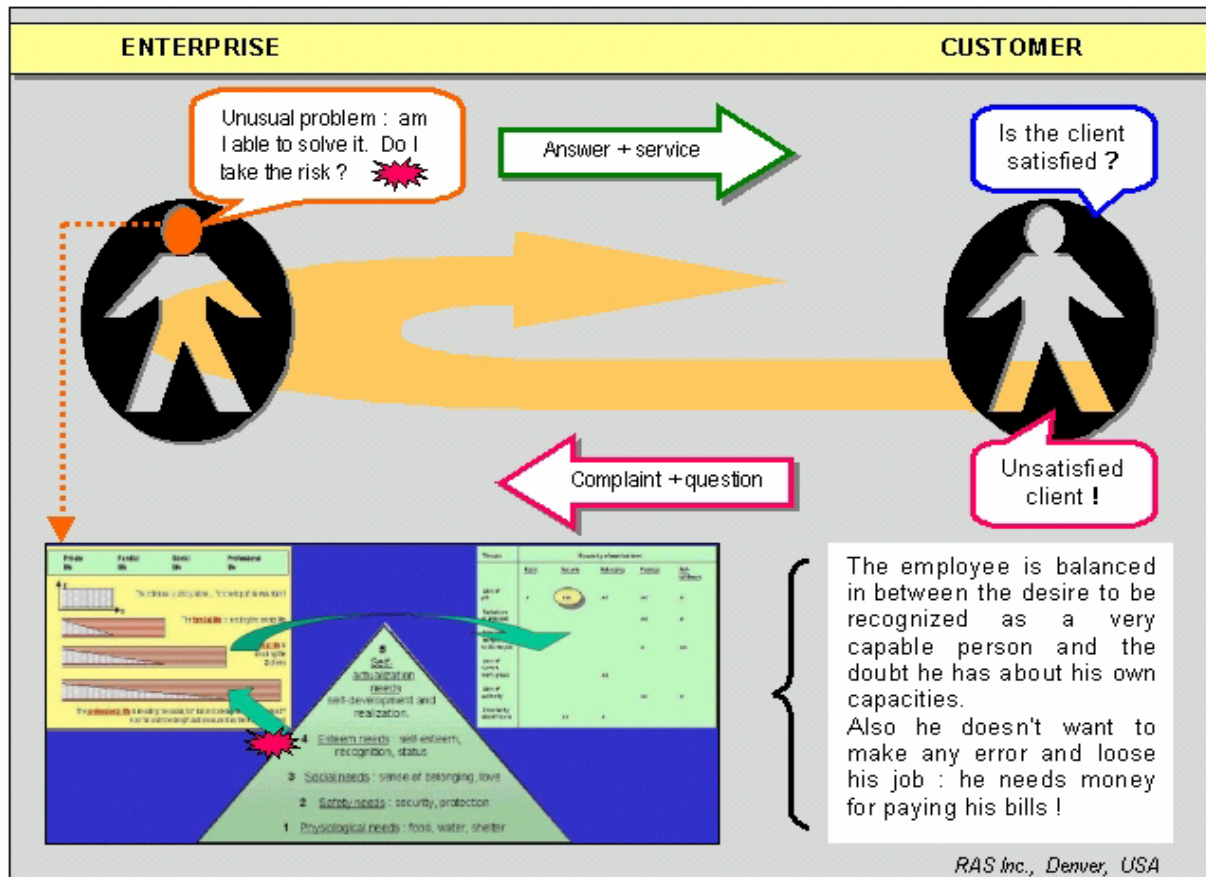


A partir de cette théorie, David Hussey a relevé **les principales motivations qui prévalent dans la vie professionnelle** (“*Threats from change to individual motivation*”)

Threats	Hierarchy of motivations				
	<u>Basic</u>	<u>Security</u>	<u>Belonging</u>	<u>Prestige</u>	<u>Self-fulfillment</u>
Loss of job	x	xxx	xx	xx	x
Reduction of prospect				xx	x
Fear about being unable to do the job				x	xx
Loss of current work group			xx		
Loss of authority				xx	x
Uncertainty about future		xx	x		

A la suite de cela, on pourrait encore envisager l’élaboration d’un tableau pour **chacune des autres vies** car l’on constate que, après avoir atteint un certain niveau d’aisance et de sécurité dans les « vies essentielles », les individus se construisent une pyramide de nouveaux besoins dans chacune des autres et en fonction des rôles joués et / ou à y assumer de manière bien intégrée. Il s’y ajoute la gestion des « passerelles » ...

Nous reprendrons ces éléments plus tard. En attendant, si l'on replace l'individu muni de ses « multiples vies » en poste dans l'entreprise -imaginons un comptoir d'accueil- on peut essayer de reproduire ce qui se passe « dans sa tête » et comprendre son comportement.



Quand on analyse l'action individuelle au sein de l'entreprise, on constate que les comportements ajoutés les uns aux autres peuvent être, selon le cas, un amplificateur ou un frein dans le développement des activités !

### Premières conclusions

Si l'on peut en déduire que des comportements sont conditionnés par certains instincts primaires, il faut aussi remarquer que cela se complexifie quand il ne s'agit plus de besoins élémentaires et que l'on doit se repositionner à l'intérieur de diverses structures comme nous les avons ébauchées dans les lignes qui précèdent.

On est passé du complexe (éléments reliés entre eux selon des règles connues) au compliqué (rassemblement d'éléments d'ordres différents qui forcent à des analyses sans relations entre elles) et l'on redécouvre d'impérieux besoins : **culture générale (1)**, expérience, motivation, créativité, pro-activité pour saisir les caractéristiques de l'environnement « agressif », les analyser dynamiquement et construire un nouvel univers dans lequel il sera possible de se déployer régulièrement. La saisie des nouvelles dimensions de ce qui compose la vie et la conduite d'une entreprise est essentielle : fonctions et structures, mesures et actions ... sans oublier que tout se passe au confluent de l'application d'un nombre croissant de sciences de plus en plus évoluées et dans un environnement en expansion !

A ces structures correspond une construction mentale que le cerveau doit gérer.

Le cerveau se compose essentiellement de deux parties qui sont en dialogue constant : la gauche est rationnelle, la droite est émotive, imaginative. S'il y a équilibre, l'individu est

détendu et il prend ses décisions sereinement. En cas de déséquilibre, il y a tension, voire blocage si l'une des parties domine l'autre;

### **Autres conclusions**

Le facteur humain, vital pour les entreprises, ne peut se gérer de manière improvisée. Un apprentissage sérieux s'impose pour assumer cet aspect de la conduite des affaires et faire face

- à l'ouverture des marchés;
- à la concurrence accrue;
- aux très rapides changements technologiques.

Mais on ne peut vivre ni gérer en accumulant des "recettes" qui datent, héritage de clichés et de structures dépassés qui se perpétuent. C'est pourquoi, nous en étions revenus à l'essentiel de ce qui explique les attitudes et comportements de chacun de nous.

**L'éducation traditionnelle** est donc en cause pour ce qui concerne les individus et la vie de tous les jours. De même, **la formation professionnelle** pour les postes de travail, les affaires à gérer, à entreprendre et à développer. Le tout dans un environnement en transformation continue !

« *Back to the basics* » est la seule démarche valable pour constater quels sont les moteurs instinctifs et comment, à partir de là, récupérer le contrôle de ses moyens pour se déplacer dans la complexité qui nous entoure. Puis, au niveau supérieur, à anticiper les occurrences, voire même à déclencher quelques événements pour accélérer la progression ...

Très simplement dit, on relève deux niveaux d'action à l'intérieur du champ fonctionnel

- **le nouvel espace-temps** - :

- le niveau participatif -inconscient et puis conscient- du stade d'équilibre dynamique atteint par la participation ;
- le niveau anticipatif du stratège et de ses visions qui guideront les actions à déployer. On conclut que la mobilité doit en faire partie s'il faut assurer le facteur "**vitesse**" par rapport à la dimension "**temps**".

---

### **(1) Culture générale professionnelle étendue et évolutive :**

<b>TECHNOLOGIE</b>	>>	variété exponentielle en nombre et performances : nouveaux vocabulaire et mesures	>>	<b>formation et culture</b>
<b>PROCESSUS</b>	>>	mouvement croissant et allant de pair avec les technologies : plus abstraits dans les principes alors que leur nombre croissant s'ajoute à la complication	>>	<b>imagination et créativité</b>
<b>COMMUNICATION</b>	>>	plus de moyens et de performances Taux d'utilisation en accélération vertigineuse rendant la connaissance aléatoire en l'absence de guides, méthodes et références	>>	<b>expérience et capacité de synthèse</b>