

*«Nous ne pouvons pas prédire le futur, mais nous pouvons l'inventer »
(Frédéric Kaplan & co)*

A l'heure où l'exigence écologique envahit nos vies, l'idée me vient d'envisager la gestion des ressources humaines sous l'angle de ce nouveau paradigme.

Déjà, le mot 'ressources' nous y invite, avec son cortège d'impératives associations d'idées : vision planétaire, ressources renouvelables, gestion durable, gestion des déchets et recyclage ... oui, évoquant ces mots, des images se précisent ; elles montrent que l'idée d'une gestion écologique de la ressource humaine peut donner matière à réflexion.

Une tendance générale : la 'ressource humaine' ne va pas bien

La gestion écologique se présente comme garante d'une qualité que l'on nous dit durable, fiable, bénéfique pour tous. La gestion écologique et la qualité qui en découle n'est, nous dit-on encore, ni de gauche ni de droite. Al Gore et sa 'vérité qui dérange' ne s'inspire pas plus de Marx et Trotsky que ne le font Bill Gates ou Lakshmi Mittal.

Consultante en ressources humaines, j'observe que la tendance générale des plaintes qui s'expriment lors de séminaires en management, communication, gestion du stress, etc. ne participent, elles non plus, ni d'un courant de gauche, ni d'un courant de droite : elles sont simplement humaines, universalisables. J'anime des formations dans toutes sortes d'entreprises, de micros sociétés d'une dizaine de personnes aux géantes internationales : j'observe aussi que ces plaintes ont bien changé depuis bientôt 20 ans que j'exerce ce métier en Belgique et en France. A mes débuts, les gens, faisant état d'une vie professionnelle plus ou moins satisfaisante, venaient en formation afin de trouver de meilleures façons d'interagir avec leur entourage professionnel : mieux communiquer avec mon patron, mieux gérer mes collaborateurs, etc. Aujourd'hui, les plaintes font état d'un malaise plus profond auquel se greffe la tendance d'une demande sous-jacente nouvelle des participants : que le formateur-gourou, grâce à ses techniques-miracle, les aide à les guérir de ce mal-être et à retrouver un sens à leur vie professionnelle, voire privée.

Bien sûr, il y a beaucoup d'entreprises où les gens sont heureux de travailler, vraiment heureux, pas uniquement parce qu'ils ont un emploi et le salaire qui l'accompagne. Bien sûr, il y a des périodes de la vie professionnelle plus difficiles ou faciles à vivre que d'autres. Cependant, une tendance statistique générale se dégage, que confirment des études de sources crédibles et non suspectes de vouloir propager la révolution : googelisez des mots comme « le stress au travail », « le blues des drh », « le suicide au travail », etc. et des centaines de références apparaissent, d'organismes plus sérieux les uns que les autres, OMS, Inserm, Inrs, etc. Après une période de croissance heureuse, depuis un 20aine d'années, la ressource humaine se porte mal, de plus en plus mal, avec, bouclage d'un cercle vicieux, des conséquences de plus en plus lourdes sur la viabilité, la durabilité des entreprises.

Une gestion écologique de la ressource humaine ?

Si ressource il y a, comment en faire une gestion de qualité ? et si cette ressource a pour caractéristique propre d'être humaine, qu'a-t-elle de particulier de par son humaine condition ?

La ressource humaine est-elle renouvelable ? A première vue, oui. Une analyse chiffrée sommaire nous fait savoir que le taux de chômage constitue une réserve importante de ressources, que les données démographiques de renouvellement de la population au niveau mondial vont plutôt dans le sens d'un surplus ... consommons-la sans souci ! épuisons-la et jetons-là ici, puisons-là ailleurs ! Je me souviens de mon choc quand, étudiante en sociologie, on m'a montré pour la première fois le tarif de la consommation des ressources humaines : autant pour un œil, une jambe, une vie ... et les statistiques de consommation et d'espérance de vie par secteur d'activité. Pas d'angélisme, c'est une donnée du réel. Qui illustre cependant bien, outre les licenciements et les départs à la retraite, la réalité de la consommation des ressources humaines dans l'entreprise, même tertiaire et quaternaire.

Mais la ressource humaine une fois consommée est-elle vraiment aussi renouvelable que cela ? Pour la première fois depuis l'après-guerre, dans nos pays occidentaux, comme pour le stock de poissons de nos mers, le stock de ressources humaines est moins gras que le stock tout juste consommé : la génération des enfants est globalement plus pauvre que celle de leur parents, la paupérisation est en hausse, le pouvoir d'achat en baisse et donc le marché de l'entreprise moins juteux. Et puis, regardant par mon petit bout de la lorgnette, histoires vécues à l'appui, je peux aussi dire que non, la ressource humaine n'est pas si facilement renouvelable que cela. Chez un de mes clients, j'ai pu hélas, avec beaucoup d'autres partageant mes craintes, jouer Cassandre pendant des années avec ma 'chronique d'une mort annoncée', et la prédiction s'est inéluctablement réalisée : l'outsourcing, le remplacement systématique d'ouvriers non qualifiés par des sous-traitants moins chers mal formés aux process de l'entreprise, ont fini par un accident avec mort d'hommes et arrêt de la production, sans compter les coûts indirects de la baisse de qualité des process, sans compter la perte de qualité d'image dans l'opinion publique : irrattrapable, sauf à long terme. Chez un autre, la mise en préretraite d'un contremaître formant quasi un couple avec son énorme machine-outil, sans que l'on juge nécessaire que ce 'crocodile' transmette son savoir au petit nouveau qui le remplaçait, jugé bien mieux formé dans les meilleures écoles. Au premier éternuement du monstre, arrêt de la chaîne et perte de production se chiffrant par millions d'euros : y manquait le doigté de notre ressource humaine mise au rencart. Et lorsqu'à la cafétéria d'une autre entreprise, on a remplacé Thérèse, 'Mme Café', par une machine à boissons à jetons ... tout un flux d'informations utiles s'est tari, qui passait par les papotes informelles aux heures d'ouverture de la cafet' tenue par Thérèse. Cette perte n'a pas été compensée par les passages à toute heure à la machine à café où l'on croise parfois un collègue qui n'ose s'y attarder de peur d'être taxé de tire-au-flanc. En limitant le temps de récréation, et de récréation collective, on a aussi limité le temps de re-création et de re-création collective ...

De l'anecdote vécue à l'analyse de l'eco-système 'entreprise'

L'unité ressource humaine s'inscrit donc dans un réseau d'interactions interdépendantes. Une gestion purement financière ou dite rationnelle, en l'isolant de son contexte, même avec les meilleures intentions du monde, ne suffira pas à une gestion écologique qualitative : comme triste illustration, les récents suicides chez Renault et ailleurs en France. Dans une interview, un responsable hiérarchique marquait sa totale incompréhension de l'acte car, disait-il, l'environnement de cette personne était ultra perfectionné et ses process de travail ultra rationalisés : fordisme et taylorisme, pas morts, et les bénéficiaires de leurs avatars, en triste santé !

Mais les anecdotes ou les tragédies vécues, aussi véridiques soient-elles, ne font pas l'analyse. Et réciproquement ! Car l'analyse sérieuse, chiffrée, s'appuie-t-elle sur le vécu, sur la réalité de la ressource humaine ? Mon anecdote-fétiche, c'est celle des imprimantes. Dans les années '90, il y eut une première grande mode de rationalisation des coûts et donc des achats. Et chez beaucoup de mes clients, en formation, j'entendais la même plainte du middle management : « on a décidé de ne plus attribuer d'imprimantes individuelles, on a une imprimante collective au bout du couloir. Je perds un temps fou à aller chercher mes docs imprimés : il y a bourrage, il y a queue dans la mémoire de la machine, il n'y a plus de papier, etc. etc. A la fin de la semaine, j'ai perdu des heures de travail ! j'en ai marre ! ». Dans les rapports des gestionnaires financiers, l'on avait ainsi grappillé à gauche et à droite de jolies petites économies qui, additionnées, faisaient belle impression aux actionnaires. Mais où étaient repris les coûts des heures de travail perdues, au tarif du salaire horaire d'un cadre moyen, sans compter les coûts indirects de la mauvaise humeur et de la démotivation ? le 'coup des imprimantes' a plus fait râler que la suppression des secrétaires du middle management lorsque le PC a commencé à s'imposer dans les bureaux : que de belles économies de postes salariaux sur papier, pendant que des top managers peaufinent eux-mêmes leurs présentations Power Point en s'essayant à comparer le Verdana gras 12 points au Lucinda 10 points italiques et à chercher sur internet la petite animation qui illustrera si bien leur argumentaire ... et ceci, au salaire horaire d'un cadre sup formé et payé pour améliorer la gestion stratégique de son département !

Viabilité de l'eco-système 'entreprise' dans son biotope

Lier tous ces petits faits entre eux pour en tirer une cohérence générale, c'est bien une approche écologique : chaque élément fait partie d'un grand tout, tous les éléments d'un système sont interdépendants. Si l'on touche à l'un d'entre eux, on touche au fonctionnement de tout le système. Et tout système est le sous-système d'un système plus grand. Quand l'on modifie un élément d'un système, l'approche écologique nous invite à vérifier l'impact coûts-bénéfices du changement sur l'ensemble du système. C'est le principe d'une gestion de qualité, garante de durabilité, de pérennité. Et l'une des responsabilités de l'entreprise, du patron d'entreprise, c'est de tenir compte de cette approche écologique dans sa gestion.

Qui plus est, à propos de système plus grand que l'entreprise et d'analyse coûts-bénéfices, qui dit consommation et renouvellement dit déchets et gestion des déchets. Le recyclage et la gestion des rebuts de ressource humaine vient polluer la bonne santé de la société ; ils coûtent cher à la collectivité, qui prend le relais : infrastructures sociales et de santé, allocations sociales et aides diverses, lutte contre 'l'insécurité' ainsi générée, etc. En matière d'environnement, plus de 30 ans après sa naissance, le concept « pollueur-payeur » a encore bien du mal à être accepté, encore plus à être appliqué. Car il a un coût. Et mieux vaut que ce coût soit payé par le voisin plutôt que par moi. C'est penser et agir NYMBY – 'not in my backyard' – phénomène bien connu des défenseurs de l'environnement : c'est toujours mieux si c'est le voisin qui écope, plutôt que moi, de la décharge, de la station d'épuration des eaux usées, du nouvel aérodrome, ... du coût de la gestion des déchets de mon activité, qu'ils proviennent de ma production ou de ma gestion de mes ressources humaines.

Mais qui paie, in fine, la facture de la gestion non écologique ? Mais bon sang, mais c'est bien sûr, c'est l'entreprise ! par le biais des ponctions financières qu'opèrent la collectivité et l'Etat, de façon directe ou indirecte, sur ses revenus et sur ceux qu'elle a octroyé à ses ressources humaines ; par le biais de la baisse du pouvoir d'achat ; par la dégradation du climat social propice à la consommation.

Responsabilité entrepreneuriale et utopie visionnaire

Aussi, pour la gestion de sa ressource humaine et de ses déchets, l'entrepreneur a non seulement une responsabilité entrepreneuriale, mais aussi une responsabilité sociétale : son sous-système entreprise fait partie d'un système plus grand, qui, comme pour le changement climatique peut s'étendre à la planète entière, d'aucuns disent à notre système solaire et plus ... Ce n'est pas parce que ce concept est 'bateau', banal, trivial, qu'il en perd de sa véracité et puissance !

Utopique ? bien sûr, et comment ! je revendique l'appellation ! car c'est quoi, l'utopie ? c'est le rêve visionnaire, c'est le 'meta objectif', qui accouchera d'une réalisation concrète. Car la vision est porteuse ; elle génère sens, passion, motivation, engagement, énergie. Sans vision, pas de création. Ernest Solvay, John Cockerill étaient porteurs d'une utopie économique, sociale, politique : que l'on partage ou non les idées qu'ils défendaient, on ne peut que reconnaître l'ampleur des réalisations qu'elles ont concrétisées et leur impact sur nos vies, impact qui perdure encore de nos jours.

Alors oui, vive l'utopie d'une responsabilité entrepreneuriale pour une gestion écologique des entreprises : les exemples d'essais et de réussites sont foison dans le monde, la prise en compte du paradigme écologique dans la gestion des entreprises prend peu à peu corps viable. En son temps, une étude commandée par la Commission européenne démontrait qu'un des facteurs majeurs déclenchant pour avoir une gestion écologique de l'entreprise, c'était ... la volonté de ses dirigeants ! Je sais, ça a l'air idiot tellement ça a l'air évident. Mais ça ne l'est pas : tant que l'entreprise se pense à court terme et plus rentable en fonctionnant en mode NYMBY, seule la volonté active de dirigeants visionnaires introduit le changement de références, de valeurs et de comportements.

Et vive aussi une utopie visionnaire d'une gestion écologique des ressources humaines, du niveau macro-économique à celui micro-économique du cadre gérant sa petite équipe. Mes pistes ? une ressource humaine bien nourrie donne son meilleur rendement, il s'agit donc de faire le meilleur ROI pour sa maintenance et sa croissance. Outre le fait d'améliorer de façon continue ses compétences et les process, outre la satisfaction de ses besoins physiologiques, la ressource humaine ne demande pas grand' chose de coûteux pour être nourrie et s'épanouir : satisfaire ses besoins psychoaffectifs de sécurité matérielle et psychologique, de valorisation, d'affiliation, de marge adéquate d'autonomie, concourant ainsi à satisfaire ses besoins spirituels : épanouissement personnel, sens de la vie. Air connu ? oui ! Et ça marche !

Oui, vive l'utopie visionnaire d'un cercle vertueux : car qui sera le premier bénéficiaire de cette gestion de qualité pérenne, sinon vous, moi, nous, cette même ressource humaine ! Alors, oui, Rêveurs responsables, à vos rêves, prêts, créez !