

Le capital humain dans l'entreprise

Les attentes et les besoins de l'individu et de l'entreprise varient sans cesse au cours du temps. Leur vitesse d'évolution n'est pas compatible avec la vitesse des contraintes externes. Ceci est une des causes du mal être social de l'individu dans l'entreprise. Les rôles de chacune des parties et leurs intérêts mutuels comme leur difficultés rencontrées sont en fait indissociables.?

La recherche d'un équilibre stimulant et dynamique ne doit pas être considérée comme une utopie, mais comme un objectif permanent et prioritaire qu'il faut satisfaire. Les clés de la créativité, de l'innovation, de la qualité, du service, par là-même de la productivité et de la compétitivité passent par l'exaltation intelligente des talents individuels et collectifs. Seule une véritable gestion des ressources humaines peut permettre de les déceler. Et c'est ce patrimoine qu'il faut préserver et développer.

Un patrimoine à préserver et à développer??

La nouvelle identité culturelle et les aspirations des individus privilégient sans équivoque l'autonomie et l'initiative. Ce qui n'affecte en rien l'esprit d'équipe. Cette évolution d'appréciation des mentalités, associée à une volonté déclarée et à un profond changement d'attitude de la classe dirigeante, doit être une véritable révolution. Ceci signifie un réel retour aux sources et aux valeurs fondamentales de l'entreprise. C'est d'un patrimoine à préserver qu'il s'agit. La contribution élémentaire qui s'attache à ce patrimoine ne doit pas se limiter au seul aspect des relations humaines. Celles-ci sont toujours empreintes, dans l'esprit de beaucoup de responsables, du nécessaire soupçon de démagogie rassurante, mais qui demeurent sans intérêt pour la marche des affaires.

Le capital humain, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est un immense marché représentatif à chaque instant du capital de savoir-faire et de savoir-être des entreprises. Chaque individu a une première cote d'appréciation, influencée par sa formation, sa classification et la fonction qu'il occupe dans son secteur et sa position dans l'entreprise. Il serait plus facile de l'établir à partir de sa compétence observée dans son action et son implication sur le terrain, son degré de qualification, son expérience et son parcours professionnel. Sa reconnaissance, comme sa rémunération ne doivent pas uniquement dépendre de sa première cote d'appréciation et de sa place dans l'organigramme.

Pour préserver le patrimoine humain de l'entreprise, par analogie avec le marché financier des valeurs mobilières, la loi de l'offre et de la demande s'applique parfaitement, surtout sur le marché externe. Si la demande ne peut être satisfaite dans un délai raisonnable aux conditions souhaitées ne pénalisant pas l'entreprise, un rééquilibrage devra se faire à la hausse. Ce qui est plus facile pour du personnel qualifié est un véritable problème pour le personnel sans formation. A titre d'exemple, on constate que des centaines de milliers d'emplois ne sont pas pourvus aujourd'hui. On a dévalorisé le travail manuel. Le statut d'employé est dégradé. Il n'y pas qu'une question de salaire, il y a aussi une question de reconnaissance et d'image. La formation associée ne peut pas être un simple palliatif non diplômant par rapport à un métier utile.

Privilégier l'excellence face à l'élitisme

Ainsi le parler vrai à l'embauche, comme au fur et à mesure de la carrière dans l'entreprise, est essentiel. Le fameux « the right man in the right place » doit être respecté. Quant aux jeunes et/ou futurs diplômés, à la recherche de leur premier emploi, les uns seront sollicités, les autres seront à la peine. C'est le « oui » à une sélection vers l'excellence qu'il faut privilégier. Ne pas hésiter à écarter tout choix à caractère élitiste. Dans les grandes entreprises (GE) ou de taille intermédiaire (ETI) le problème trop souvent présent est loin d'être résolu. Les choix à l'embauche ou promotionnels ont une tendance trop souvent élitiste. Dans la pratique, c'est souvent le poste que l'on adapte au candidat et non le candidat que l'on recherche pour le poste à pourvoir. C'est parfois un frein pour le progrès et la réactivité.

Dans les très petites et petites entreprises à effectif modeste, le flair et l'expérience restent les principaux éléments du choix interne ou externe. Le risque est contenu, même s'il existe. Le choix est basé en priorité sur l'expérience professionnelle et les résultats acquis. Favoriser la promotion interne n'est cependant pas suffisant en soi. Pour garantir le choix sur un critère d'excellence il faut que cette promotion s'accompagne aussi d'une formation-action avec le gérant ou le responsable dans l'unité.

Le meilleur choix ? C'est celui que l'on a fait quand on sait pourquoi on l'a fait ?

Quelle que soit l'approche, le choix des femmes et des hommes appelés à être embauchés ou à occuper de nouvelles fonctions dans l'entreprise pour le métier, correspondant à un besoin, requiert de ne pas tirer des conclusions hâtives. Avant même d'effectuer un quelconque choix sur les personnes faut-il encore savoir pourquoi on le fait ? C'est la clé de la réussite