

L'humain serait-il enfin de retour?

Une semaine se passe-t-elle sans que l'on voit un article, une émission de télévision, voire même un livre ou un film sur l'humain dans l'entreprise? Non, l'enjeu humain semble être revenu au devant de la scène; d'ailleurs, tous les grands de ce monde ne disent-ils pas qu'ils n'ont que celui-ci en tête? Excès de la bulle financière, stress de la productivité industrielle, globalisation des marchés et compétitivité internationale, tout remet l'homme au centre dans un retour de balancier d'un cycle naturel qui scande notre univers depuis des siècles.

L'homme: ressource de l'entreprise

Trois ressources principales sont à la disposition des entreprises: **l'homme** (au sens générique du terme), créateur de **technologie** (du brevet à la production et la distribution) et utilisateur de **finance**. Les rapports annuels regorgent de références à ces trois ressources, même si l'importance donnée à l'une ou l'autre diffère selon les périodes ou les chefs d'entreprise. En plein boom d'une des ressources, on s'exprime volontiers sur les deux autres pour en rappeler l'importance; Henry Ford, au cœur d'une période financière n'a-t-il pas dit: "The highest use of capital is not to make more money, but to make money do more for the betterment of life", il faut utiliser le capital financier non seulement comme source de revenus mais aussi pour faire fructifier la vie quotidienne. S'il ne faut pas oublier les fondements solidaires des trois ressources, une étude approfondie des deux derniers siècles montre qu'un phénomène cyclique s'est mis en place. En effet, les trente glorieuses (1945-1975) ont marqué le renouveau de la technologie, l'avènement de grandes inventions et la mise en place de nouvelles industries; démarrés en 1975, les excès financiers des dernières années ont donné suite à la réalisation des pays producteurs de pétrole qu'ils pouvaient tirer profit de cette manne; et depuis 2005, nous avons vu une recrudescence des intérêts humains que nous citons en ouverture de cet article. "Il existe une ressource humaine longtemps accumulée et longtemps empêchée... en train de se libérer. La pièce s'est jouée en trois épisodes: 30 glorieuses, 20 crieuses et 10 douteuses!" a dit Gérard Demuth en fin des deux dernières trentaines d'années.

Alors, entre-t-on de nouveau dans un cycle humain? Les suicides récents mis en exergue dénotent en partie du manque d'écoute de l'homme en entreprise, la preuve en étant la réaction immédiate qui consiste à organiser une cellule de veille psychologique! Le stress des années financières (appât du gain pour les uns, enjeu productif pour les autres) a poussé à une exploitation excessive même si elle est nécessaire; car, le stress n'est pas bon ou mauvais, il est un continuum qui permet d'augmenter sa productivité jusqu'à dépasser la dose optimale, point d'inflexion à partir duquel la chute peut être catastrophique (fatigue, déprime, dépression, suicide). Avec l'avènement parallèle des techniques de la communication, la pratique des réseaux nous permet d'accélérer le rythme (mobiles, portables, PDA) mais gardet-on le pouls de l'homme en question? "Je rêve d'une entreprise où chacun serait reconnu "à sa juste valeur", où chacun pourrait aller jusqu'au bout de ses capacités, de ses talents, où l'on s'écouterait et où l'on se ferait confiance", nous affirme Bertrand Martin.

La théorie des grands cycles: Kondratieff réinventé

Si nous reprenons le raisonnement des cycles trentenaires en remontant le cours des ans, les trois ressources sont toujours bien présentes l'une après l'autre mises chacune en exergue à l'excès: la finance des années 1975-2005, la technologie des trente glorieuses, l'humain de l'entre-deux guerres (gestion des pertes humaines, mise en place d'orphelinats, paternalisme des patrons de l'époque), la finance du tournant du 20^{ème} siècle (les grandes fortunes américaines de l'époque, le libéralisme à tout va, la liberté acquise en conséquence), les grandes découvertes de la période 1855-1885 (acier, voiture, électricité), les grands enjeux sociaux des années 1825-1855 (Auguste Comte, Karl Marx, le Printemps des Peuples), et, de

nouveau en remontant le temps, le cycle précédent de création de richesses américaines (1795-1825: JJ.Astor, C.Vanderbilt, S.Girard). On pourrait aller encore plus en arrière quoique la signification serait moindre car l'avènement industriel des entreprises date des deux derniers siècles.

Une étude exhaustive de l'histoire sociale, politique et économique de cette période nous a prouvé la répétition "tous les trente ans" d'une mise en exergue de l'une des trois ressources. Bien sûr, cela s'inscrit dans d'autres grands mouvements de l'humanité; ne parle-t-on pas de l'ère des nations du 19^{ème} siècle, celle des individualismes du 20^{ème} et des réseaux du 21^{ème}?

| Ressource Dominante | Financière | Humaine | Technologique |
|-------------------------|------------|-----------|---------------|
| Ere des Nations | 1795-1825 | 1825-1855 | 1855-1885 |
| Ere des Individualismes | 1885-1915 | 1915-1945 | 1945-1975 |
| Ere des Réseaux | 1975-2005 | 2005-2035 | 2035-2065 |

Fraternité, égalité, liberté: la devise des entreprises

Une chose est claire, là où les grandes transformations sociales des cycles humains ont créé la fraternité des peuples, la technologie nécessaire à la croissance a apporté l'égalité des chances, la finance qui s'en est suivie a favorisé la liberté des individus. Alors "fraternité, égalité, liberté" ne devrait-il pas être la devise des entreprises, à l'inverse de la devise française, au gré des cycles trentenaires qui scandent leur histoire? Ainsi, nous redonnons un ton humaniste à notre histoire, elle qui se répète et inscrit au tréfonds de notre inconscient collectif les dominantes de chaque période. D'autre part, notre étude ne s'est pas réduite à notre seul pays qu'est la France mais a pu démontrer que ces grands cycles sont aussi présents dans la plupart des économies développées des deux derniers siècles, l'omniprésence des Etats-Unis (en particulier dans la création des grandes richesses tous les 90 ans) n'étant que le juste tribut d'une époque de domination évidente de cette civilisation grim pant à son apogée!

Nous pouvons déjà entendre les sceptiques nous rappeler que le balancier n'est pas si régulier que cela. En effet, pourquoi les grandes crises financières ne tombent-elles pas pendant les cycles financiers? Peut-être parce qu'il faut un temps de déclin avant que ne tombe la terrible sentence de la chute! De quand date l'avènement des transformations magistrales de l'ère des communications, nous demanderont-ils? Des trente glorieuses? Alors que l'on sait que l'essor n'arrive qu'avec le "www" des années 1990! Nous rappellerons seulement que les trentaines ne sont qu'une mise en exergue de la ressource indiquée et non l'élimination des deux autres à leur détriment; comme pour toute recette, les trois ingrédients sont indispensables à la bonne tenue des entreprises, la quantité de chacun d'eux étant laissée à l'appréciation des cuisiniers qui ont tendance à suivre des cycles (plats en sauce de l'après-guerre, cuisine minceur des années financières pour la taille des décideurs et cuisine bio récente pour l'environnement.)

L'humain: centre du développement durable

Alors est-on en train de revenir à l'humain? N'avons-nous pas entendu, par excès d'orgueil, certains grands patrons s'exprimer ces dernières années sur le fait que les demandes sociales n'étaient qu'une question d'argent jeté comme pâture en contrepartie de la productivité requise? N'a-t-on pas commencé à critiquer ces folles extravagances de dirigeants facilement enrichis par des conditions financières intolérables face aux économies nécessaires faites dans leurs effectifs? Qu'en est-il des récentes avancées en terme de technologie "zen" que ce soit dans le domaine industriel (énergies renouvelables), collectif (médecines alternatives) ou individuel (bien-être)? Le mouvement de "Corporate Social Responsibility", parti comme beaucoup d'autres des Etats-Unis, n'est-il pas en plein boom mondial pour marquer ce besoin de "respect humain" de cette nouvelle trentaine? Ecoutons Jean-Pierre Le Goff : " L'attention

accordée à l'individu, la remise en cause de l'autoritarisme ancien, la volonté de prendre en compte les idées des salariés produisent des changements réels dans les entreprises."

On peut se persuader de tout, nous direz-vous? Il est vrai que l'écologie (*ethym.* l'étude de la maison) est nécessaire en ces temps d'expansion dramatique mais peut-elle se passer de l'économie (*ethym.* la marche de la maison). Si nous inscrivons, au-delà du profit, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ce n'est que dans le cadre du développement durable, joyeux trio de respect social, environnemental et économique; ces trois dimensions sont étrangement proches de celles qui nous animent dans cet exposé. "En plus de bouleversements économiques et technologiques, notre société est confrontée au défi social; ce défi résulte de la conjonction d'un double vieillissement: personnes âgées et retraites", énonce Chantal Couvreur. L'humain fût clairement au centre des débats politiques de la campagne électorale depuis trois ans; forcément, il a fallu parler des pôles de compétitivité (technologie), de l'endettement (finances) mais rappelons-nous le débat présidentiel de mai 2007 pour montrer l'accent mis sur l'humain par les deux candidats. Et le résultat est une série de grandes conférences sociales cet automne... Citons Jacques Attali: "Notre avenir peut être éclairé d'hypothèses sérieuses, qu'on est en droit d'esquisser des lignes d'horizon. A condition de jeter des ponts entre les innombrables apports des sciences sociales."

Avènement du CHO: des femmes à la tête des entreprises

Alors regardons ces trois cycles qui se succèdent tout en se chevauchent naturellement. Les trente glorieuses (1945-1975) ont donné place aux grands patrons industriels, des CEO formés à la dure dans les tranchées de l'économie secondaire alors que l'emploi en France s'équilibrait à l'époque entre les trois secteurs (primaire, secondaire et tertiaire représentait chacun un tiers de l'emploi total à la sortie de la deuxième guerre.) Nous aurons vu les trente suivantes (1975-2005) tranquillement laisser la place à de grands financiers, des CFO aguerris par les rapports trimestriels et les augmentations de capital. Alors que le tertiaire représente désormais 70% des emplois (le primaire ayant le plus souffert à 5%), verrons-nous de nouveaux patrons émerger des rangs pour leur capacité à pleinement respecter l'humain dans l'entreprise? Récemment, les femmes ont repris le rôle qui leur revient naturellement comme entre les deux guerres, le dernier cycle humain, où les femmes se sont vu reconnaître leur rôle moteur dans l'économie et la politique. Nous avons désormais des femmes au centre de nos dispositifs comme patrons d'entreprises, têtes de nations et éléments novateurs de société. Verrons-nous enfin la création du CHO, Chief Human Officer, qui aurait le même rang que les deux autres fonctions, plutôt que simple DRH relégué dans une administration quelconque, quand les fonctions-type du métier ne sont pas éclatées au sein de l'organisation?

Car il s'agit bien ici de "respect"; si chaque séquence de l'histoire appelle un mode d'organisation, la détresse dont nous sommes aujourd'hui témoins réclame ce retour de l'humain en priorité. Peter Drucker n'a-t-il pas affirmé: " Le défi économique de la société post-capitaliste consistera à assurer la productivité du savoir et des travailleurs du savoir. Quant au défi social, il sera de valoriser les travailleurs des services!" Quant à Michel Crozier, il nous confie: " Dans la société post-industrielle où nous entrons, l'avantage compétitif primordial, c'est la ressource humaine. C'est de plus en plus fonction d'elle que l'entreprise déterminera ses objectifs." Ce nouveau cycle entamé en 2005 le prouvera-t-il?

Réf: Les Echos – Un siècle d'histoire, Le Monde – 60 ans, Chroniques du XXème siècle, de la France et de l'Humanité, divers ouvrages dont les citations dans le texte sont extraites.