

# Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

-- 4 Entreprises et projets - 7 Processus humains --

7 Processus  
humains

## **Dynamiques humaines des entreprises**

Clés d'une vitalité efficace

Roger Nifle

Première publication : janvier 2004, et mis  
en ligne le vendredi 30 juillet 2004

**Le dynamisme des entreprises relève, ne nous trompons pas, des dynamiques humaines. Quest-ce qui fait qu'une équipe une entreprise sont mobilisés et engagés dans la réussite des ambitions qui sont les leurs ? L'Humanisme Méthodologique vient donner quelques réponses nouvelles pour un temps de mutation.**

Aucune entreprise ne peut réussir durablement sans l'investissement des personnes, des équipes, des parties prenantes. Cet investissement doit en outre être convergent et compétent pour être performant. La performance collective passe évidemment aussi par la disponibilité de ressources et de moyens divers mais en tout premier lieu par la capacité des hommes à maîtriser les situations et les enjeux. C'est ce que l'on appelait traditionnellement maîtrise professionnelle. Il s'agit ici de le considérer à l'échelle des équipes, des groupes qui forment l'entreprise ou en sont parties prenantes et de l'ensemble du corps social qui constitue l'entreprise, quelque soit sa taille.

C'est bien le critère de performances collectives qui justifie l'importance des dynamiques humaines. Cependant nous y ajouterons l'idée d'une performance durable (pour laisser de côté l'image du commando qui agit sur des coups ponctuels). Dès lors s'inscrivant dans la durée la question de la préparation et de la maîtrise collective se pose.

### **La maîtrise des dynamiques humaines de l'entreprise**

Citons tout d'abord des situations où on rencontre ce type de préoccupation :

- Constitution ou mobilisation d'équipes
- Résolution de problèmes de cohésion ou de motivation (à toutes les échelles).
- Difficultés de relations et de compréhension entre des groupes constituant l'entreprise ou en rapport avec elles.
- Situations de fusion.
- Intégrations de nouvelles personnes ou de groupes.
- Changements dus aux circonstances.
- Adaptations (méthodologies, innovations, technologies).
- Formation et développement d'une maîtrise collective des enjeux.
- Situations de crise, de mutation, de changements majeurs.

Les questions de dynamiques humaines de l'entreprise sont aussi en rapport direct avec des préoccupations actuelles. La référence à des **valeurs** nécessite une mobilisation autour de ces valeurs en même temps qu'elle sont aussi un vecteur de mobilisation. Il en va de même pour la question **éthique**. Les **projets** ont besoin d'une maîtrise des dynamiques humaines pour réussir et en même temps la participation à un projet commun et un moyen efficace de créer une mobilisation

et d'organiser une compétence collective. La **performance** et son évaluation sont aussi enjeux et moyens de mobilisation. L'**intelligence collective** à laquelle on peut associer connaissance et compétence collective ne sont rien sans les dynamiques humaines qui les construisent et les investissent.

Pensons enfin à toutes les questions de management interne, de structures, de rôles, de ressources humaines qui trouvent dans les dynamiques humaines leur raison d'être et aussi le vecteur de leur efficacité. De même les relations avec les différents contextes sociaux, économiques, culturels, administratifs, etc. réclament que soient instaurées et développées des dynamiques humaines pertinentes.

### **La maîtrise des dynamiques humaines dans le contexte actuel**

S'il est un domaine où règne bien souvent l'empirisme c'est bien celui-là. Les croyances et les artifices relatifs aux motivations humaines et à la cohésion des groupes sont très fréquents et c'est souvent "l'expérience" qui pallie aux difficultés. L'évaluation en ces matières est difficile et l'on voit perdurer des situations qui représentent un gaspillage d'énergie et de ressources ou pire qui annoncent quelque catastrophe à terme, faute de compréhension et de maîtrise de ces questions.

Or le contexte tend à aggraver la situation. Les mutations et changements de tous ordres qui se produisent se traduisent par des déstabilisations grandissantes. Elles ouvrent aussi à des opportunités tout à fait nouvelles qui réclament une meilleure maîtrise de dynamiques humaines.

Les déstabilisations sont de trois ordres :

- ▶ En termes de motivation, les jeunes, les cadres, le personnel en général ont des attitudes différentes quelquefois contradictoires où le rapport au travail, à l'entreprise, au pouvoir sont souvent ambivalents.
- ▶ Sur le plan matériel, problèmes de sécurité, évolutions technologiques, mobilité, ont un impact sur les comportements individuels et collectifs évident.
- ▶ Sur le plan structurel les mouvements des entreprises et des activités, les problèmes d'identité, de modèles professionnels, la déstructuration des cadres habituels posent des problèmes de management nouveaux en situations d'incertitudes.

### **La réponse à ces déstabilisations, c'est d'investir dans la maturité et la responsabilité personnelle et collective, c'est-à-dire dans la maîtrise des dynamiques humaines.**

C'est la condition pour que les opportunités nouvelles puissent être saisies, nouveaux marchés, nouveaux services, nouvelles activités mais aussi entreprises étendues intégrant des relations multiples et complexes entre les parties prenantes, entreprises éclatées dont les équipes sont dispersées sur des territoires plus vastes, organisations virtuelles qui doivent maîtriser les dynamiques humaines à distance.

Comment maîtriser les dynamiques humaines dans ces nouvelles conditions ? Comment animer (donner de l'âme) des équipes et groupes humains dans ces nouveaux contextes ? Comment viser

des ambitions de maîtrise collective de situations évolutives ? Autant de questions qui invitent à rechercher un autre niveau de compréhension et de pratique de la maîtrise des dynamiques humaines des entreprises.

### **L'humanisme méthodologique, une réponse théorique et pratique à la mesure des enjeux**

L'humanisme méthodologique est une pensée pour l'action qui place l'homme au cur des affaires humaines. En particulier il éclaire les phénomènes humains complexes qui font la trame des situations, des enjeux et des activités humaines. Il ouvre une nouvelle compréhension de l'homme sur le plan personnel et sur le plan collectif au travers des petites ou grandes communautés auxquelles il participe. Les dynamiques humaines en sont bien évidemment un chapitre essentiel et les entreprises un des domaines d'exercice important.

A cela il faut rajouter sur le plan pratique tout un ensemble d'outils, de techniques, de méthodes qui constituent notamment une véritable ingénierie des dynamiques humaines. Cela se traduit par des démarches, des processus, des pratiques d'une efficacité particulière.

Comprendre ce que l'on fait dans une matière où les sciences humaines ont du mal à proposer des éclairages cohérents en est une première condition. La seconde est celle qui fait appel à des "ressorts" plus efficaces par le biais de moyens appropriés. Tout cela permet de passer d'un certain empirisme à un véritable professionnalisme de la maîtrise des dynamiques humaines. Les entreprises en ont aujourd'hui un besoin grandissant.

### **Quelques repères de l'Humanisme Méthodologique pour la maîtrise des dynamiques humaines**

Le dynamisme humain, capacité de mobilisation maîtrisée, est toujours inscrit dans une relation. Les équipes, groupes et communautés humaines sont déjà le moteur des dynamiques humaines. Il s'agit donc d'en comprendre et maîtriser les processus. Il faut cependant d'emblée qualifier ces dynamiques, en effet le consensus partagé dans un groupe humain autour d'un Sens commun est la clé de la dynamique.

Autant de Sens, autant de dynamiques différentes. Autant de densité et d'ampleur du consensus, autant de puissance de la dynamique. Autant de conscience du Sens pertinent et d'intervention appropriée sur le consensus autant de maîtrise des dynamiques humaines.

- ▶ Il y a des Sens qui favorisent des dynamiques de conflit et de rivalité dont les réussites éventuelles sont toujours instables et le coût humain exorbitant.
- ▶ Il y a des Sens qui favorisent des dynamiques passives dont le fonctionnement semble tout à fait conditionné par l'environnement, les habitudes et dont l'entretien est de plus en plus coûteux.
- ▶ Il y a des Sens qui favorisent des dynamiques constructives dont l'efficacité en contexte stable n'est plus à prouver mais dont la réactivité et la capacité d'initiative en situation instable est quasiment nulle.
- ▶ Il y a enfin des Sens qui favorisent l'engagement collectif dans des enjeux communs dont les

valeurs et les objectifs se réfèrent à un "Sens du bien commun" (biens et services pour une communauté, un marché, un territoire), avec toute une architecture des groupes et communautés qui concourent à leur biens communs réciproques et respectifs.

C'est cette dernière position que tient l'Humanisme Méthodologique comme axe d'intervention. Considérant l'entreprise comme une communauté humaine engagée, depuis les petites équipes jusqu'aux grands groupes alors les dynamiques humaines sont la clé de la maîtrise et du succès des projets.

En particulier le concept de concourance est la clé de toutes les structurations internes et externes des équipes et des groupes quelque soit leur taille. Concourir à des buts communs est la traduction concrète du consensus selon le Sens du bien commun qui est le moteur et le vecteur du dynamisme humain engagé.

Nous avons là les clés majeures qui permettront de définir les grands axes de la pratique d'une maîtrise des dynamiques humaines.

D'abord situer le groupe, la communauté, l'équipe, le corps social dont on veut instaurer ou restaurer la performance, la cohésion, la mobilisation. Il faut s'assurer que c'est bien là où l'on veut intervenir, pour que les dynamiques humaines trouvent leur meilleur niveau. On notera que s'il s'agit d'une équipe de direction sa performance c'est aussi d'agir sur les autres dynamiques humaines de l'entreprise.

Le repérage effectué (centration), reste à élucider le Sens du bien commun qui constituera l'axe de travail sur le consensus et les structures de concourance collective. Différentes techniques très performantes sont proposées par l'Humanisme Méthodologique.

En second lieu une méthode, une stratégie, un processus doivent être conçus pour intervenir dans la situation ; Cela suppose une évaluation préalable eu égard au Sens du bien commun et aussi la prise en compte des enjeux, circonstances, atouts et contraintes de la situation.

On peut à ce stade distinguer notamment deux types d'entrées :

- ▶ L'entrée locale au niveau d'équipes, de petits groupes dont les dynamiques humaines entraînent l'ensemble de l'entreprise et parties prenantes. C'est au travers d'un travail d'animation de groupe que la maîtrise des dynamiques humaines peut être engagée.
- ▶ L'entrée globale au niveau de grands groupes, de l'entreprise entière ou même de contextes très larges (marchés, territoires, organisations...). Il s'agit dans ce cas d'élaborer un plan d'animation stratégique pour faire évoluer la situation globale au travers d'animations elles mêmes locales ou globales. Des stratégies de changement, des processus de mobilisation et d'appropriation collective d'enjeux, des parcours "macro pédagogiques", des dispositifs de participation, de concertation, de gouvernance peuvent être construits et conduits toujours de façon ad-hoc.

Il est important de noter enfin que dans ces pratiques, l'action se mène à trois niveaux :

- ▶ celui du sens et du consensus moteur et vecteur de la dynamique collective,
- ▶ celui des rôles, structures, organisation des concourances dans le Sens du bien commun,
- ▶ celui des enjeux, objectifs, réalisations, buts par rapport auxquels se mesure la performance collective.

L'Humanisme Méthodologique est à ce jour le seul ensemble théorique et méthodologique cohérent qui permet de développer une maîtrise systématique des dynamiques humaines pour les entreprises à toutes les échelles et aussi dans bien d'autres contextes où les engagements humains collectifs sont déterminants.