

Développement du potentiel humain, vecteur de performance organisationnelle

Development of human potential, a vector of organizational performance

Miloudi KOBIIYH

Enseignant chercheur

ENCG – El Jadida

Université Chouaib Doukkali - Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences

Economiques et de Management (LERSEM)

miloudi.kobiyh@gmail.com

Date de soumission : 09/11/2021

Date d'acceptation : 10/12/2021

Pour citer cet article :

KOBIYH M. (2021) «Développement du potentiel humain, vecteur de performance organisationnelle», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 12» pp : 444 -463.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un monde économique caractérisé par des bouleversements majeurs, les entreprises sont dans l'obligation d'envisager tous les moyens nécessaires pour assurer leur survie, leur pérennité et leur performance. La performance est déterminée par la capacité d'accomplir les attentes des parties prenantes, cette capacité est d'ailleurs l'objectif premier de toutes les entreprises (Bernard, 2019). Elle implique une amélioration continue qui provient d'une démarche technique, à travers le déploiement des méthodes de performance, et d'une démarche relationnelle qui génère l'engagement de tous les acteurs (Maisonneuve, 2020).

Ce travail s'attache à montrer que la performance des entreprises ne dépend pas uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également des techniques de management qui dictent leur manière de se conduire. Il propose de discuter comment une bonne performance du capital humain augmente les chances d'avoir une bonne performance organisationnelle. Ainsi il ambitionne d'examiner le rôle potentiel du développement des compétences humaines dans la construction d'une dynamique permettant de forger un ensemble de conditions susceptibles de faciliter le processus de changement et d'amélioration.

Mots clés : Bien-être ; capital humain ; changement organisationnel ; confiance ; coopération.

Abstract

In an economic world characterized by major upheavals, companies are obliged to consider all the means necessary to ensure their survival, sustainability and performance. Performance is determined by the ability to fulfill the expectations of stakeholders; this ability is, in fact, the primary objective of all companies (Bernard, 2019). It implies continuous improvement that comes from a technical approach, through the deployment of performance methods, and a relational approach that generates the commitment of all actors (Maisonneuve, 2020).

This work attempts to show that the performance of companies does not depend solely on the financial aspect of their activities, but also on the management techniques that dictate the way they conduct themselves. It proposes to discuss how a good performance of human capital increases the chances of having a good organizational performance. Thus, it aims to examine the potential role of human capital development in building a set of conditions that are likely to facilitate the process of change and improvement.

Keywords: Well-being ; human capital ; organizational change ; trust ; cooperation.

Introduction

Aujourd'hui, les organisations subissent de nombreux bouleversements impactant leur environnement. A une époque où la concurrence s'exacerbe, le succès d'une entreprise ne se traduit pas seulement en termes du rendement sur capital investi. Mais il dépend de sa performance qui reste sa motivation essentielle. Généralement, la notion de performance correspond à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la création de valeur pour ses partenaires. Il s'agit d'un enjeu qui consiste à améliorer la rentabilité de l'entreprise, son image et la confiance de ses parties prenantes.

En effet, la performance de l'entreprise a longtemps été assimilée à sa capacité à atteindre ses objectifs et à la création de potentiel (Bernard, 2019). Plus particulièrement, elle désigne le degré de rentabilité de l'activité et la capacité à rémunérer les fonds investis. Néanmoins, les entreprises doivent apprendre à composer avec les nouvelles réalités. Précisément, il s'agit de satisfaire les parties prenantes et créer des avantages distinctifs (Mertens et Marée, 2012). C'est pourquoi la mise en place de programmes afin d'améliorer la performance n'est pas toujours couronnée de succès.

Généralement, la performance est synonyme de création de valeur, elle se traduit par l'amélioration des processus internes de l'entreprise, l'enrichissement de ses activités et l'élargissement de son offre sur le marché. En conséquence, la performance traduit la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs et optimiser sa réponse aux attentes et aux besoins de ses différentes parties prenantes. Il s'agit aussi de sa capacité à sensibiliser ses individus aux enjeux essentiels pour sa compétitivité et son développement. Mais ces considérations montrent en même temps qu'il n'existe pas une conception unique de la performance qui peut s'imposer à toute entreprise, malgré qu'elle soit mesurée presque partout à l'aide des résultats financiers (Pendaries, 2011).

Ainsi, la performance résulte, d'un côté, de l'application des méthodes et outils techniques de performance, et, d'un autre côté, d'une démarche relationnelle qui consiste à construire un contexte favorisant l'engagement et la coopération de tous les individus. La conjonction des deux démarches, technique et relationnelle, est indispensable pour atteindre les objectifs visés. De ce fait, la faiblesse d'une seule démarche, ou l'insuffisance de la convergence entre les deux, mène nécessairement à un résultat défavorable (Maisonneuve, 2020). Ainsi s'avère-t-il important de déterminer les aspects de performance les plus pertinents à l'entreprise. Ces aspects renvoient notamment aux moyens capables de conduire l'entreprise à sa pérennité, et

qui peuvent se constater à l'aide des indicateurs reflétant leur niveau de rentabilité (Bernard, 2019).

Evidemment, c'est la pertinence des indicateurs identifiés qui permet la qualité de la mesure de la performance, toutefois il est nécessaire que ces indicateurs retenus constituent de véritables déterminants des objectifs poursuivis par l'entreprise. En conséquence, leur mise en place doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise afin d'améliorer effectivement sa performance (Gates et Langevin, 2010). C'est pourquoi ces indicateurs doivent se compléter pour indiquer l'enchaînement des activités économiques au sein de l'entreprise.

D'ailleurs, la recherche dans le domaine de la mesure de performance est explorée depuis des décennies, elle a donné lieu à de nombreuses méthodes pour déterminer des indicateurs mesurant correctement la performance. A cet égard, les indicateurs financiers sont utilisés afin d'évaluer la performance en termes de croissance et de rentabilité (Cherif et Boudabbous, 2015). En revanche, les indicateurs comptables sont considérés comme des indicateurs capables de fournir une information pertinente quant à l'évaluation de l'entreprise (Astolfi et al., 2014). A cela s'ajoute les indicateurs qui mesurent l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise (Gates et Langevin, 2010).

La performance dépend aussi du changement de l'environnement de l'entreprise. En effet, l'évolution du contexte de l'entreprise peut perturber sa performance. Certes, cette dernière dépend nécessairement du contexte interne, mais aussi du besoin du changement qui peut guider les actions des individus afin de s'adapter au contexte externe (Autissier et al., 2010b). Ainsi, l'obtention de la performance dans des contextes particuliers peut nécessiter la mise en œuvre d'un processus de changement ou d'amélioration innovante (Maisonneuve, 2020). Ce changement est nécessaire pour acquérir de nouveaux comportements adaptés aux exigences du contexte. C'est pourquoi le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportements ou d'attitudes, mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes (Collerette et al., 2008).

Actuellement, le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer n'est plus une compétence pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire et développer au niveau interne (Autissier et al., 2010b). D'ailleurs, toute entreprise est amenée à faire face à des changements impactant son environnement, en conséquence, chaque entreprise est obligée d'entamer un processus de changement imposé par son environnement en vue d'influencer les règles du jeu concurrentiel (Soparnot, 2008a).

D'ailleurs, certaines caractéristiques internes de l'entreprise comme l'organisation, la structure hiérarchique ou le potentiel humain peuvent avoir un effet sur le changement et l'amélioration de la performance globale (Cherif et Boudabbous, 2015). Cela renvoie à l'importance de discuter la place de l'amélioration des conditions du travail dans la performance des entreprises. C'est pourquoi les pratiques humaines sont au centre des pratiques managériales des entreprises et de l'analyse de leurs performances. C'est aussi la raison pour laquelle il semble nécessaire de construire une dynamique où le rôle des ressources humaines est prépondérant dans la création de valeur.

Comme toutes les pratiques managériales sont, dans leur essence, des pratiques relationnelles, et tout progrès managérial commence par une innovation relationnelle (Maisonneuve, 2020), il est évident que la qualité de vie au travail va dans le sens de la performance globale des entreprises et de l'optimisation de leurs ressources (Bachelard, 2017). En conséquence, dans quelle mesure l'amélioration des conditions humaines au travail est susceptible de déclencher la création du potentiel afin de créer de la valeur et mettre en œuvre un processus d'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Dans cette perspective, ce travail s'articule autour de quatre sections. Dans la première section, nous discutons comment se combine le concept du changement organisationnel et la création de valeur, facteur important pour bâtir la performance de l'entreprise. Dans la deuxième section, nous montrons que la performance est effectivement liée à la notion du capital humain, où se combine bien-être au travail, performance individuelle et performance de l'entreprise. Dans la troisième section, nous proposons une réflexion sur les dynamiques collaboratives et leur relation avec le concept de performance collective. Enfin, ce travail finit par une discussion sur la connivence entre la confiance, la coopération et la performance.

1. Changement organisationnel et création de valeur

La dynamique environnementale entraîne plusieurs transformations qui traduisent l'incertitude de l'environnement et illustrent les mouvements opérés par la concurrence (Autissier et al., 2010a). En cas de modification de l'environnement, ou d'augmentation de son incertitude, la survie de l'entreprise dépend effectivement de son aptitude à influencer ses relations avec cet environnement (Barlatier et al., 2011). C'est la raison pour laquelle les procédés de changement permettent à l'entreprise de modifier son comportement et de maintenir une position concurrentielle sur le marché, ce qui permet finalement de renforcer sa performance (Cherif et Boudabbous, 2015).

Le changement organisationnel est un processus qui a des effets favorables sur l'évolution des compétences au niveau de l'entreprise. Dans cette optique, il est désormais considéré comme une compétence nécessaire pour manœuvrer dans un environnement extrêmement évolutif. Il s'agit aussi d'une occasion qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise puisque le changement s'exprime souvent par l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. En conséquence, l'entreprise cherche en permanence un changement qui répond aux exigences de son environnement et qui doit être le mieux adapté à ses objectifs et à sa chaîne de valeur (Soparnot, 2008a).

A ce propos, la capacité de changement caractérise l'aptitude d'une entreprise à produire des réponses aux besoins de son environnement, en cherchant sincèrement des idées d'amélioration. Il s'agit d'initier un nouveau mode de fonctionnement ou expérimenter des nouvelles façons pour gérer les activités quotidiennes, en s'adaptant sans cesse aux évolutions de l'environnement. Cette maîtrise de la conduite du changement vise à améliorer l'efficacité et l'efficacé des activités des entreprises (Cherkaoui et al., 2017).

Généralement, le changement concerne d'une manière directe les processus qui guident les tâches quotidiennes des individus. Or chaque personne a besoin de développer ses compétences et renouveler ses capacités en interagissant avec le contexte interne et externe de l'entreprise (Maisonneuve, 2020). A cet effet, parmi les leviers de la conduite du changement, il est possible de citer l'accompagnement des individus, la communication et la formation (Autissier et al., 2010b). C'est pourquoi la conduite du changement vise l'adhésion des acteurs et propose des outils afin de gérer le projet selon une logique d'amélioration. Il s'agit aussi de repérer les capacités de changement et de les cultiver afin de rendre effectif le projet de changement.

Ce changement peut alors s'introduire dans la vie courante de l'entreprise en y alimentant un fort besoin de transformation (Maisonneuve, 2020). Il est possible aussi par l'augmentation du niveau d'insatisfaction des individus pour mieux faire sentir l'importance du changement, puisque la plupart des théories sur la motivation avancent que l'homme est motivé par la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance. Cela pousse les personnes à se rallier au projet de changement sous la condition de la possibilité d'accroître leurs gains (Collerette et al., 2008).

Concrètement, il peut s'agir d'améliorer l'innovation et d'investir dans les nouvelles technologies en vue de promouvoir l'efficacité et l'efficacé de l'activité (Chouchane et al., 2017). De plus, les recherches sur le management organisationnel ont introduit la notion de

capacité dynamique, concept devenu incontournable dans le domaine du management stratégique de l'innovation (Barlatier et al., 2011). Cela signifie que plus les entreprises insistent sur les différentes activités d'innovation, plus elles sont capables d'améliorer leur conduite de changement, leur rentabilité et donc leur performance (Cherif et Boudabbous, 2015).

D'après Soparnot (2008b), l'objectif premier de l'entreprise est de chercher en permanence la rentabilité et la satisfaction des parties prenantes. En ce sens, la rentabilité permet la création de valeur qui consiste à agir sur la performance en vue d'offrir de la valeur aux différentes parties prenantes. C'est pourquoi la conduite du changement et la performance dépendent des ressources déployées par l'entreprise (Pendaries, 2011). Ainsi cette création de valeur dépend de plusieurs leviers cognitifs tels que les connaissances, l'expérience, l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

L'innovation est l'action de trouver, de découvrir et d'inventer quelque chose de nouveau par rapport à un environnement donné (Collerette et al., 2008). Elle peut être technologique, organisationnelle ou relationnelle. A cet effet, toute innovation managériale est d'abord une innovation relationnelle qui élargit le champ des possibles (Maisonneuve, 2020). C'est le fruit d'une démarche collective intégrée dans un processus global, impliquant toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. C'est un stade où les individus doivent faire des efforts conscients pour s'adapter aux nouvelles façons de faire et agir. Néanmoins, l'adoption d'un comportement nouveau oblige à mobiliser beaucoup d'efforts pour exécuter des gestes nouveaux et non familiers (Collerette et al., 2008).

Dans cette perspective, les changements exigent forcément de l'entreprise de réviser ses objectifs et de mettre en cohérence sa structure et son organisation. C'est la raison pour laquelle le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier ses compétences humaines. En revanche, si les individus n'adhèrent pas aux changements souhaités, la performance se détériore et les dirigeants perdent leur légitimité et leur crédibilité. Tel est l'enjeu du changement et son impact sur la performance qui est devenue une condition nécessaire à la pérennité de l'entreprise (Soparnot, 2008b).

A cet effet, l'exemple de l'entreprise Renault est illustratif en matière de changement. Ce grand constructeur européen a fait preuve d'une grande capacité d'adaptation aux bouleversements de l'environnement. En plus de dix décennies d'existence, l'entreprise a connu plusieurs changements de sa stratégie d'entreprise, qui varie de la diversification à la

spécialisation, ou sa stratégie industrielle qui oscille entre l'internalisation et l'externalisation (Soparnot, 2008a). C'est pourquoi cette entreprise est considérée comme apte à suivre les évolutions de son environnement (Soparnot, 2008b). De plus, ses dirigeants attendent un retour en matière de performance (plus de productivité et de qualité), un retour humain (plus d'investissement de la part du personnel) et un retour en matière d'image (meilleure réputation) (Bachelard, 2017).

C'est une vision de l'entreprise qui concerne davantage son modèle de performance selon ses capacités et ses ressources. C'est pourquoi il est essentiel de construire en premier lieu la confiance entre les personnes de l'entreprise, pour faire converger les suggestions et les initiatives en vue de réussir le projet de changement. Dans ce contexte, la confiance est une forme de garantie sur le processus de changement adopté, permettant de développer les compétences et de renforcer la performance (Soparnot, 2008b).

Finalement, le changement est devenu une variable importante de gestion pour les entreprises, et son rôle dans la performance le rend plus stratégique (Autissier et al., 2010b). Le succès du changement nécessite un processus d'apprentissage s'inscrivant dans une volonté d'augmenter le potentiel de l'entreprise. Or l'entreprise est contrainte de suivre les transformations de l'environnement, en étant apte à s'adapter à ses évolutions (Soparnot, 2008b). Pour cela, elle doit être en mesure d'adopter les démarches nécessaires pour bien gérer le changement et renforcer sa résilience pour faire face aux imprévus. Ceci permet à l'entreprise d'acquérir les caractéristiques d'une organisation apprenante et de satisfaire les parties prenantes (Pendaries, 2011).

Clairement, la réussite du changement exige l'exploitation de toutes les compétences et les capacités d'initiative des individus. C'est la raison pour laquelle la gestion du changement nécessite d'analyser la capacité de changement en commençant par déterminer les implications en termes de pratiques managériales (Soparnot, 2008b). Mais le manque de cohérence au sein de l'entreprise peut entraîner des résultats décevants. D'où l'importance d'avoir une bonne communication et des relations de confiance entre ses acteurs (Cherkaoui et al., 2017).

Reste que la capacité de transformation est une des composantes du capital humain, c'est pourquoi il faut penser le changement organisationnel en lien avec le capital humain (Autissier et al., 2010a). A cet égard, la conduite du changement au sein de l'entreprise implique des défis managériaux à relever, où le facteur humain présente forcément l'une des causes de succès ou d'échec (Cherkaoui et al., 2017). C'est pourquoi les entreprises qui

investissent davantage dans l'amélioration du potentiel humain s'adaptent mieux aux changements.

2. Rôle du capital humain dans la performance organisationnelle

Actuellement, les entreprises sont devenues conscientes que les ressources humaines constituent désormais un capital qu'il faut consolider, accroître et développer. Cela force l'entreprise à lui accorder de la valeur et de la reconnaissance (Bernard, 2019). Ce capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir afin de fructifier les compétences humaines et renforcer le potentiel des individus et leurs motivations (Autissier et al., 2010a). Le potentiel humain implique l'ensemble des atouts qui comptent dans le processus d'activité nécessaire pour la création de valeur.

Le potentiel humain renvoie à cette aptitude de déterminer la survie, la croissance et la pérennité d'une entreprise. En effet, la performance se développe par les compétences humaines détenues par ses individus (Chouchane et al., 2017). Ainsi une bonne performance du capital humain augmente les chances d'avoir une bonne performance organisationnelle. De plus, nombreuses sont les études qui analysent les relations entre le capital humain et la performance, et leurs résultats montrent que la performance est effectivement liée à la mise en place d'indicateurs de capital humain (Gates et Langevin, 2010).

En effet, la compétence est l'ensemble de capacités et d'aptitudes d'un individu dont dépend directement la performance de son activité, pour cela il est primordial de trouver des systèmes de mesure de cette compétence pour mieux gérer la performance du capital humain (Gates et Langevin, 2010). En ce sens, Gates et Langevin (2010) soutiennent que les entreprises doivent mettre en place des indicateurs de capital humain cohérents avec leurs stratégies. Ces indicateurs, qui comptent parmi les indicateurs non financiers de la performance, rendent compte des comportements individuels positifs comme la loyauté, la responsabilité, l'engagement, la citoyenneté organisationnelle et l'implication dans les stratégies de l'entreprise. Ainsi s'avère l'importance de mettre en place ces indicateurs pour faire face aux causes de démotivation et de dysfonctionnement susceptibles d'avoir un impact négatif sur la performance.

D'ailleurs, la théorie socio-économique des organisations stipule que la performance d'une entreprise dépend directement de sa performance humaine (Gorget, 2016). D'après cet auteur, les techniques de management ont montré qu'il existe une relation significative entre les risques psychosociaux et la performance économique d'une manière générale. Ces risques psychosociaux inhibent la performance individuelle, et par conséquent la performance

humaine collective. A cet égard, selon Gorget (2016), les conditions au travail et la considération des personnes sont des facteurs qui pèsent beaucoup plus sur la performance que certaines conditions matérielles.

C'est pourquoi dans les entreprises les plus dynamiques, le management est d'abord en charge d'aider les équipes à enrichir leur travail et améliorer leur performance. Il en découle que toute faiblesse du management dans ce domaine ne favorise pas les performances individuelles (Maisonneuve, 2020). Pour cela, c'est aux techniques managériales de faire pencher la balance vers plus de bien être afin que le confort des individus devienne une condition nécessaire pour le bon déroulement des activités. Ces démarches peuvent constituer un cadre où règnent la coopération, l'échange, la communication et les initiatives, ce qui impacte favorablement la dynamique de l'activité au sein de l'entreprise (Bachelard, 2017).

Dans cette optique, selon Maisonneuve (2020), il y a des entreprises où le rôle fondamental des personnes est de construire et maintenir la performance, dans cette situation, ces entreprises développent différents modes de management qui privilégient la communication, la formation et la coopération. En revanche, d'autres entreprises continuent à miser sur le management par la pression et récompensent les individus en fonction de résultats immédiats, sans tenir compte de l'ampleur des possibles dégâts humains causés par les risques psychosociaux.

Ainsi les bonnes conditions de travail permettent de réduire ces risques, ce qui favorise l'amélioration de la performance individuelle et collective, et donc la performance globale de l'entreprise de façon significative (Gorget, 2016). Il en découle que les risques psychosociaux sont des phénomènes qui peuvent affecter les attributs de la performance individuelle. Ils représentent des problèmes qui affaiblissent psychologiquement les individus et dégradent leur santé et leur énergie, ils peuvent même les amener à développer des états psychopathologiques qui invalident leurs compétences et réduisent leur potentiel (Gorget, 2016). D'où l'importance de rendre compte de ces états émotionnels au travail (Bachelard, 2017).

Concrètement, d'après Collerette et al. (2008), les phénomènes psychosociaux s'impliquent à chaque fois qu'on essaie de modifier l'une ou l'autre des composantes d'un système social, ce qui fait que lors du changement un intérêt particulier pour les phénomènes psychosociaux se manifeste. D'après Bernard (2019), la performance économique durable d'une entreprise doit prendre en compte ces critères d'ordre psychosociologique dans la définition des objectifs de ses activités. De son côté, Maisonneuve (2020) avance que les risques psychosociaux et le

stress au travail sont à l'origine d'un absentéisme dix fois plus important que celui dû aux accidents du travail.

Il en sort que la prise en compte du bien-être au travail, et de la qualité de vie d'une manière générale, constituent une source de performance économique et sociale. Ainsi le bien-être au travail est une source prépondérante d'efficacité et de performance, puisque l'accomplissement des tâches quotidiennes avec efficacité oblige l'engagement de l'ensemble du potentiel des individus, ce qui exige des conditions de travail favorables. Clairement, cela souligne que les objectifs psychosociaux sont favorables aux objectifs économiques et financiers de l'entreprise (Bernard, 2019).

C'est pourquoi il est prioritaire d'adopter des modes managériaux qui permettent de créer des conditions de travail favorables en corrigeant toutes les situations de mal être au travail afin d'améliorer les résultats de l'entreprise. De son côté, Bachelard (2017) avance que le bien être améliore la création de valeur au sein de l'entreprise, ce qui a un effet certain sur la dimension financière de la performance. C'est la raison pour laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines auront la tâche d'éclairer l'optimisation du rôle du bien-être dans l'amélioration de la performance. En conséquence, le capital humain permet de concilier bien-être au travail, potentiel des individus et performance globale de l'entreprise.

Pour cela l'implantation des méthodes de travail favorables au bien être aide le management à corriger les situations collectives ou individuelles de mal être au travail (Bachelard, 2017). Cela montre que la promotion du bien-être au travail va dans le sens du développement de la performance de l'entreprise et de l'optimisation de ses ressources. De plus, ce bien être contribue à améliorer les pratiques managériales au sein des équipes, là où se construit l'essentiel de la confiance (Maisonneuve, 2020).

La confiance constitue, à son tour, une ressource qui peut engendrer une recombinaison des compétences susceptible de créer les conditions qui sont de nature à favoriser la performance de l'entreprise surtout sur le long terme (Soparnot, 2008b). Cette confiance favorise considérablement l'agilité tant recherchée par les entreprises et permet de maintenir, en conséquence, un contexte favorable aux comportements coopératifs et au bien-être au travail. Mais les pratiques managériales ne sont pas toujours suffisantes pour enclencher la dynamique de la confiance et la construction de la coopération (Maisonneuve, 2020).

Ainsi les conclusions tendent à montrer l'existence d'une relation significative entre le bien-être au travail et l'efficacité du capital humain. La recherche de ce bien-être est une démarche à la fois sociale et économique, dans la mesure où le bien être des individus est une source

incontestable d'efficacité dans le travail (Bernard, 2019). Ces conclusions confirment aussi l'existence d'une relation étroite entre les conditions psychosociales, les techniques de management et la performance globale (Gorget, 2016).

D'ailleurs, les coûts résultant du mal être au travail, étant donné leur répercussion sur la rentabilité des activités, permettent de saisir les enjeux de la contribution potentielle de ce capital à la performance économique et sociale (Bachelard, 2017). Ainsi, il est possible d'obtenir de bons résultats en ayant une action positive sur la qualité de vie au travail, et en agissant favorablement sur les situations susceptibles de devenir un frein à la motivation, à l'engagement et donc à la performance (Maisonneuve, 2020).

En conséquence, l'individu a besoin de se sentir reconnu dans son travail et dans sa contribution à l'œuvre commune. Il s'agit de donner un intérêt pour le travail de chacun, ce qui permet à chaque individu de ressentir son utilité dans la contribution à l'activité commune. Cela répond aussi au besoin de chacun de se sentir utile dans l'entreprise afin de consolider sa motivation, puisque le mal être au travail constitue un obstacle majeur à la construction d'une performance durable.

De plus, la formation a aussi un rôle à jouer dans le développement du potentiel humain. Elle contribue à améliorer la performance au sein de l'entreprise, puisqu'elle représente un vecteur du renouvellement des compétences et du changement positif dans la performance individuelle et collective. Selon Chouchane et al. (2017), la formation a comme objectif l'amélioration des compétences individuelles, amélioration qui permet de garantir une meilleure performance organisationnelle. Ceci confirme nettement l'étroite relation entre le potentiel humain et le développement du capital humain (Maisonneuve, 2020).

Il en résulte que la qualité de vie au sein de l'entreprise va dans le sens de sa performance globale et de l'optimisation de ses ressources (Bachelard, 2017). Pour cela, la formation des personnes constitue un levier pour toute entreprise qui cherche à perdurer et à faire face à l'incertitude de l'environnement. Finalement, la recherche de meilleures pratiques en termes de gestion des ressources humaines induit des pratiques managériales susceptibles de déboucher sur la constitution d'un management capable d'engendrer une haute performance pour l'entreprise (Bernard, 2019).

3. Dynamique des collaborations et performance collective

Les modes de travail collectifs se distinguent de la compétition, ils représentent une condition de bon fonctionnement de l'intelligence collective (Maisonneuve, 2020). En ce sens, le partage de savoirs et la convergence des pratiques collaboratives permettent la création de

nouveaux modes de fonctionnement et de nouvelles connaissances collectives qui accroissent l'efficacité de chacun des individus, et augmentent par conséquent la performance globale des entreprises. Ce sont des dynamiques collaboratives qui impliquent un engagement mutuel conduisant naturellement vers plus de performance.

L'approche des dynamiques collaboratives impose aux entreprises de repenser leur manière de gérer la performance en considérant la compétence collective. Cette dernière est un agrégat des compétences individuelles susceptibles d'augmenter l'effet du collectif à travers des mécanismes collaboratifs qui renforcent chaque entreprise dans ses compétences et son engagement. Ceci soutient le développement de la coopération et de l'intelligence collective indispensable à une performance pérenne (Maisonneuve, 2020).

Pour cela, la construction d'une vision partagée, qui sera l'image du travail futur collectif, est une source de créativité, d'enthousiasme, d'énergie et de convergence. Cette vision permettra, en effet, d'engager des initiatives convergentes entre les différents partenaires vers un dynamisme collectif. Une telle vision nourrit les dynamiques des collaborations et oriente les énergies en les faisant converger vers un futur souhaité. Clairement, cette vision pourra être le fondement d'un engagement collectif à construire. Pour cela, il faut orienter les comportements et faire converger les énergies et les initiatives vers des collaborations.

Il s'agit de valoriser les opportunités et surmonter les obstacles afin de passer d'une réalité actuelle à une vision d'un futur partagé. Une telle démarche propose des améliorations et des changements qui mettent en jeu les bons comportements individuels et collectifs (Maisonneuve, 2020). C'est pourquoi le déploiement de cette démarche est capable de rétablir des capacités organisationnelles résultant de la combinaison de l'ensemble des ressources des partenaires et favorisant les différentes activités communes (Barlatier et al., 2011).

Cette mise en place de mécanismes collaboratifs engage l'échange collectif qui représente une occasion permettant de construire la confiance et la coopération. Ainsi l'ensemble des ressources internes et externes seront favorables à la création des compétences nouvelles selon une combinaison des ressources provenant de la dynamique de toutes les collaborations. Cette dynamique collective influence positivement la performance car elle nourrit les réflexions pour converger vers des pratiques collectives qui favorisent le développement des fonctionnements en faveur de la performance.

De même, la confrontation des pratiques managériales et le déploiement de différents dispositifs organisationnels permettent de dynamiser les capacités organisationnelles des entreprises (Barlatier et al., 2011). Cela est susceptible de susciter une réflexion collective

permettant souvent d'identifier les valeurs qui vont permettre la collaboration et la coopération, ce qui est un véritable bénéfice pour la dynamique des compétences collectives (Maisonneuve, 2020). A cet effet, le partage d'informations et de savoirs et leur mise à la disposition des acteurs, sont les principaux déterminants du développement de ces compétences collectives.

Ces politiques de mobilité des ressources à travers les entreprises sont des leviers essentiels pour améliorer la performance commune. Il s'agit d'implanter des méthodes de travail collectif qui adaptent les techniques de management afin de réussir ces dynamiques collaboratives et atteindre leurs objectifs. La mise en place d'outils collaboratifs permet une meilleure diffusion des savoirs et des meilleures pratiques. En conséquence, les compétences collectives construites sont liées au processus d'apprentissage organisationnel et au partage d'informations et de savoirs (Biaz et Brasseur, 2018).

Les dynamiques collaboratives engagent de multiples routines organisationnelles et modes managériaux aboutissant à de nouvelles affectations de ressources (Barlatier et al., 2011). Ce sont des interactions qui dépendent de l'articulation de ces processus et nécessitent la complémentarité des entreprises en vue d'une construction collaborative de ces fonctionnements collectifs. Cela montre l'importance d'une vision qui traduit la façon d'envisager l'avenir en vue d'une construction collective d'un futur réussi (Barlatier et al., 2011).

Cependant, la dynamique des collaborations est étroitement liée aux ressources mobilisées, et sa mise en place exige des compétences en matière de conduite du changement pour l'ensemble des entreprises impliquées dans cette dynamique (Soparnot, 2008a). En conséquence, il est utile, à cet effet, de s'appuyer sur des pratiques qui favorisent l'apprentissage pour faire émerger la dynamique des entreprises en vue d'une construction collective. Cette dernière profite du cumul des expériences passées en faisant de l'amélioration un processus recherché par l'entreprise. Il s'agit de former un modèle plus ou moins reproductible à utiliser en cas de nouvelles collaborations, ce qui permet d'éviter l'apparition de situations de conflits aboutissant à l'échec des projets collaboratifs (Bachelard, 2017).

Cela constitue une belle occasion de construire la performance collective réellement pratiquée par les entreprises engagées dans des processus de collaboration. Ainsi, le travail collectif donne lieu aux moyens susceptibles de construire la confiance et la coopération. D'ailleurs, il est évident que le désir de coopération s'exprime dans les collectifs où celle-ci n'est pas

suffisamment pratiquée (Maisonneuve, 2020). C'est pourquoi la coopération émerge lorsque le contexte est favorable à l'intelligence collective qui doit se compléter d'une solide confiance entre pairs.

Enfin, cela exige une convergence indispensable des contributions pour accéder à un système de haute performance, qui peut avoir un effet positif sur la performance de chacune des entreprises. Il s'agit, en effet, de tisser des liens forts et favorables au partage d'informations, de connaissances et de compétences. Cette convergence est susceptible d'encourager tous les partenaires à apprendre pour développer leur implication dans les activités communes et accroître leur performance collective.

4. Discussion

Au moment où les entreprises semblent préoccupées davantage par les dimensions quantitatives de la performance, des questions comme la santé ou le bien-être au travail ont de plus en plus d'importance dans le management des entreprises. Ce bien-être crée les conditions de la performance humaine et met en exergue la centralité de la relation entre bien-être au travail et performance de l'entreprise. Selon cette conception, la notion du capital humain joue un rôle primordial dans la performance individuelle et organisationnelle. Mais la performance dépend avant tout des attentes des parties prenantes, c'est pourquoi elle est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à dégager des résultats positifs (Bernard, 2019).

La performance organisationnelle et la performance individuelle sont étroitement liées, dans la mesure où, d'une part, l'amélioration de la performance individuelle permet certainement d'améliorer la performance organisationnelle, et, d'autre part, cette dernière a certainement un effet positif sur la performance de chacun des individus. Certes, la notion de performance renvoie aux idées de rentabilité, de profit et de croissance (Bernard, 2019). Mais elle fait appel aussi à certaines théories ou pratiques managériales, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines.

Ce travail examine précisément l'impact potentiel de l'amélioration des conditions de travail dans le développement de la performance de l'entreprise. Selon Gates et Langevin (2010), la performance humaine est liée d'une manière positive à la bonne gestion du capital humain qui joue un rôle primordial dans la performance de l'entreprise. En effet, la recherche d'une bonne gestion des ressources humaines induit des meilleures pratiques susceptibles de déboucher sur la constitution d'un management capable d'engendrer un contexte indispensable pour accéder à un système de haute performance.

Evidemment, pour choisir des stratégies permettant d'atteindre un niveau satisfaisant de performance, il est nécessaire d'anticiper le degré d'incertitude de l'environnement, ce qui renforce la légitimité du changement (Soparnot, 2008a). Ce dernier est un mouvement qu'il faut comprendre et maîtriser pour suivre les évolutions de l'environnement. Or le changement nécessite un processus relationnel ou un travail d'équipe permettant une meilleure cohésion au sein de l'entreprise. Cette dernière est un facteur essentiel dans la construction convergente de la coopération. Cela montre l'importance de la construction de la coopération comme pilier d'un système managérial qui recherche l'implication de tous les acteurs.

Il s'agit d'une logique de relation qui structure la coopération pour que chacun apporte sa contribution et ses compétences (Maisonneuve, 2020). De même, il s'agit de déployer un esprit de groupe qui permet d'améliorer le fonctionnement des entreprises à travers la coopération, la coordination, la communication et la confiance, ce qui augmente leur performance d'une manière générale (Gorget, 2016). La confiance nécessite la reconnaissance concrète de la contribution de chacun à l'œuvre commune. Ainsi la confiance, la coopération, l'engagement et les initiatives convergentes permettent d'améliorer la performance des activités.

Cela nécessite évidemment la mobilisation de tous les acteurs qui doit se traduire concrètement dans l'action collective, en choisissant des plans d'action favorables à la performance (Maisonneuve, 2020). Cependant, les comportements anti-coopération détruisent le potentiel de la confiance. C'est pourquoi la confiance rime avec la coopération et représentent tous les deux des facteurs importants qui façonneront la performance. Ces démarches vont renforcer la compréhension collective et la recherche des pistes pratiques pour bâtir la confiance et stimuler la coopération, puisque ces comportements déterminent la qualité des activités qui est liée directement au potentiel des individus et à leurs motivations.

En entreprise, l'ambition de confiance, d'engagement et de coopération s'inscrit intimement dans les multiples relations interpersonnelles. C'est la raison pour laquelle, au sein des équipes réunies autour des projets communs, la confiance mutuelle devient une évidence. De même, cela implique de valoriser les opportunités et surmonter les obstacles afin d'enrichir les réflexions et renforcer la compréhension collective de la finalité de la coopération.

La démarche collaborative s'avère un fort ciment de confiance et de coopération qui se traduit en performance collective. Ainsi il est possible d'agir sur l'efficacité des activités en mettant des individus dans des conditions favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela rappelle l'importance de mettre l'accent sur le bien-être au travail qui se révèle rentable pour

la performance de l'entreprise (Bernard, 2019). Il s'agit surtout de mettre en valeur la confiance, la coopération et l'engagement qui sont des facteurs nécessaires pour une performance pérenne de l'entreprise (Maisonneuve, 2020).

Il ressort de cette recherche les implications managériales suivantes :

- faire converger les initiatives vers des collaborations et faire émerger l'intelligence collective au service du projet de performance,
- construire la confiance et encourager la coopération entre les personnes de l'entreprise pour que la confiance et la coopération continuent à grandir de pair,
- trouver des systèmes de mesure des compétences individuelles pour mieux gérer la performance du capital humain et son implication dans la performance de l'entreprise,
- demeurer attentif aux changements qui s'annoncent dans l'environnement en vue de réinvestir les résultats des expériences passées dans l'amélioration continue de l'entreprise,
- mettre l'accent sur le bien-être au travail qui se révèle rentable pour la performance individuelle et collective,
- implanter des méthodes de travail collectif et des pratiques managériales au sein des équipes, là où se construit l'essentiel de la confiance,
- construire une vision partagée qui vise à orienter les comportements et développer cette transformation managériale, qui est plutôt une transformation humaniste.

Conclusion

Selon l'approche classique, la notion de performance a généralement une connotation financière, dans la mesure où elle a été pendant longtemps assimilée à la réduction des coûts. Certes, cette notion primordiale pour l'entreprise a une composante économique qui s'obtient par l'utilisation parcimonieuse des ressources mises en œuvre. Mais, malgré cela, l'évaluation de la performance ne se pose pas de la même manière dans toutes les entreprises (Mertens et Marée, 2012).

D'un point de vue économique, la notion de la performance se détermine par le triptyque efficacité, efficacie et pertinence. Ces notions renvoient aux autres termes qui sont les objectifs, les moyens et les résultats. Ainsi l'efficacie est relative à l'atteinte des objectifs, l'efficacité consiste à atteindre les objectifs avec le moindre coût. En revanche la pertinence renvoie à la bonne allocation des ressources. Il s'agit d'allouer les ressources à des activités pouvant créer du potentiel et générer du profit.

En vue d'améliorer la performance, il convient de faire converger les actions et les comportements de tous les acteurs, selon un pilotage dynamique qui favorise réactivité et

agilité. Ceci est susceptible de faire converger les acteurs de l'entreprise vers une même volonté de progrès et d'amélioration, où chacun se sent responsable de l'activité de l'entreprise. De ce fait, il est clairement apparent que le facteur humain est un déterminant essentiel de la performance individuelle et collective.

Ainsi s'avère l'importance de la formation, de l'apprentissage organisationnel et des bonnes conditions de travail, comme fondement de la performance de l'entreprise (Cherif et Boudabbous, 2015). De ce fait, le concept d'organisation apprenante englobe différents domaines tels que l'apprentissage, le changement organisationnel, l'innovation, le travail collectif, qui sont des leviers essentiels pour augmenter la performance globale et favoriser l'émergence des dynamiques collaboratives. En conséquence, c'est la conception des outils et l'application des méthodes qui favorisent la satisfaction de ces nouvelles exigences.

Cette conception souligne une relation positive entre la performance de l'entreprise et l'engagement dans des activités d'innovation (Cherif et Boudabbous, 2015). A ce propos, le succès de l'innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique de l'entreprise, mais de l'ensemble de ses ressources internes et externes. Il s'agit d'une exigence qui ne cesse d'augmenter en matière de performance économique pour créer de la valeur et rémunérer les capitaux investis. Ceci permet d'assurer la pérennité de l'entreprise, en jouant un rôle fondamental pour faire de l'innovation le moteur de sa performance. A cet effet, Cherif et Boudabbous (2015) soulignent que plus l'intérêt pour les innovations est élevé, plus le niveau de performance augmente.

Cette recherche confirme qu'il n'existe pas une conception unique de la performance qui peut s'imposer à toute entreprise, néanmoins certains éléments montrent que le facteur humain est un déterminant primordial de la performance individuelle et collective. Cela montre l'importance de la collaboration et du bien être au travail, ainsi que des systèmes de mesure des compétences afin de gérer la performance du capital humain et faire émerger l'intelligence collective. Ainsi, si la règle d'amélioration continue est partagée et valorisée, chaque idée de progrès peut être mutualisée et devenir une richesse commune.

Enfin, cette recherche pourra être prolongée par une étude empirique afin de sélectionner les éléments les plus pertinents, ainsi que la manière de concilier ces derniers pour maintenir et développer la performance globale. Il convient aussi d'identifier des pistes d'amélioration, ce qui contribue directement au développement des personnes, nourrit la confiance et, au-delà, l'engagement.

Cela représente une maturité qui renvoie à une situation où l'entreprise peut renforcer sa résilience et faire face aux imprévus. La recherche de cette maturité revient à identifier les moyens de se prémunir contre les crises et faire face à l'incertitude de l'environnement. Il s'agit, enfin, de remettre en cause toute compréhension trop rationnelle de l'activité de l'entreprise, qui limite la performance uniquement dans sa dimension financière, et ouvrir la voie à une rationalité plutôt collective pour bâtir la confiance et la coopération.

Finalement, à l'ère du Covid-19, est-ce que la crise sanitaire majeure déclenchée par ce virus pourra aider à l'accomplissement de cette transformation managériale et humaniste capable d'assurer la pérennité d'une haute performance de l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

Astolfi P., Chastenet É., Marion A. et Thauvron A. (2014). « Méthode des multiples, contribution à l'évaluation des entreprises », *Revue française de gestion*, Vol. 40, n° 242, pp : 83-101.

Autissier D., Guillard A. et Moutot J-M. (2010a). « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », *Management & Avenir*, n° 28, pp : 104 à 122.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. et Vas A. (2010b). *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, Paris, Pages 232, ISBN : 978-2-10-054609-1

Bachelard O. (2017). « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, n° 51, pp : 169 à 179.

Barlatier P-J., Lambert M. et Rousseau A. (2011). « Innovation et développement de capacités organisationnelles, le secteur bancaire luxembourgeois », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 216, pp : 45 à 61.

Bernard N. (2019). « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble Alpes, France.

Biaz F. et Brasseur M. (2018). « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation », *Question(s) de management*, n° 21, pp : 143 à 155.

Cherif F. et Boudabbous S. (2015). « L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 271, pp : 37 à 48.

Cherkaoui W.C., Jahmane A. et Montargot N. (2017). « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres », *Question(s) de management*, n° 17, pp : 69 à 83.

Chouchane A., Louati H. et Boudabouss S. (2017). « La formation des salariés et la performance organisationnelle : le cas de quelques entreprises en Tunisie », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 120, pp : 75 à 97.

Collerette P., Delisle G. et Perron R. (2008). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Presse de l'université du Québec, Canada, Pages 173, ISBN : 2-7605-0908-7

Gates S. et Langevin P. (2010). « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 207, pp : 125 à 138.

Gorget J. (2016). « À la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psycho-sociaux pour augmenter la performance », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 113, pp : 89 à 112.

Maisonneuve C. (2020). *La performance de l'entreprise, une histoire d'amour*, Studyrama, Paris, France, Pages 257, ISBN : 978-2-7590-4167-1

Mertens, S. et Marée, M. (2012). « La performance de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 25, n° 3-4, pp : 91–122. <https://doi.org/10.7202/1018418ar>

Pendaries M. (2011). « Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises industrielles gérées par affaire », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la méditerranée - Aix - Marseille II, France.

Soparnot R. (2008a). « La capacité d'adaptation ça se travaille », *L'Expansion Management Review*, n° 129, pp : 48 à 55.

Soparnot R. (2008b). « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir*, n° 28, pp : 104 à 122.