

Missions et démissions

Stéphane Haefliger*
shaefliger@espiritasantosanto.com



Je me souviens avec force détails d'un président majestueux qui n'hésitait pas à menacer son département RH avec colère. L'un de ses hauts faits rhétoriques reste le prophétique «Les RH, continuez ainsi avec vos projets et vos idées farfelues et vous serez tous virés. N'oubliez pas que je peux – moue dédaigneuse – vous remplacer facilement par trois Manpower. Moins chers, moins compliqués, plus efficaces», avait-il renchéri.

La messe était dite, le rendez-vous avec le cabinet d'outsourcing était agendé.

La lancinante question de la valeur-ajoutée...

Légerement traumatisé, le jeune collaborateur que j'étais s'était longuement questionné sur la valeur-ajoutée des RH au sein d'une organisation. Pourquoi ce département est-il si fréquemment perçu comme un vulgaire centre de coût? Etions-nous aussi facilement remplaçable que le Président le laissait entendre? L'outsourcing était-il une véritable solution organisationnelle de premier choix?

La mission ou la démission des RH...

Répondre à ces questions revient à préciser les missions fondamentales des RH. Outre l'épicentre du «core business» qui consiste à optimiser la gestion strictement administrative (salaire, etc...), je pose l'hypothèse que le département RH doit être la fabrique de la cohérence organisationnelle. Soyons métaphorique. Nous pourrions dire que les RH sont

à l'organisation ce que la maïzena est à la fondue: des agents de liaison. Leurs objectifs: consolider, réguler, clarifier, stabiliser la mouvance naturelle des organigrammes. Ne pas tenter de conquérir ces champs d'action revient à épouser une posture administrative passive – nécessaire mais pas suffisante – et confine les RH non pas à leur mission mais à leur démission.

Les quatre registres de la cohérence...

Fabriquer de la cohérence consiste principalement à investir quatre registres.

1. Relayer la stratégie définie par le Conseil d'Administration et la Direction générale
2. Garantir l'équité de traitement entre tous les collaborateurs
3. Stimuler l'engagement et la motivation de tous
4. Soutenir le développement des compétences et de l'employabilité de chacun.

Les questions qui tuent... les Directions des RH

Ce dernier point devrait particulièrement retenir notre attention. Développer son employabilité, c'est conserver son job; ou du moins espérer y parvenir.

Les départements RH devraient donc réfléchir aux délicates questions suivantes:

- Comment soutenir les collaborateurs afin qu'ils restent bien vivants dans l'organisation et qu'ils n'agonisent pas résignés, las et épuisés après trois années dans le même poste?
- Comment développer chez les collaborateurs – dans la longue et la courte durée – de la fraîcheur, de la hauteur et de la valeur?
- Comment satisfaire leur fringale d'apprentissage afin d'intégrer naturellement de nouvelles compétences?

Avec en toile de fond la question suivante: comment, in fine, humaniser davantage l'organisation du travail? Car il faudra m'expliquer un jour comment un cadre peut assumer un poste à haute responsabilité, des objectifs de performance ambitieux, une équipe exigeante, un plan de formation trapu, sans oublier une famille? Même si l'ère est toute à la gestion, il est des vies qui semblent plus compliquées que d'autres. Superman serait-il parmi nous?

*Directeur des ressources humaines à la Banque Privée Espírito Santo et chargé de cours à l'Université de Lausanne