



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Ressources humaines: objectif toxicité zéro!

On sait que le succès durable des entreprises dépend d'abord de la qualité de ses ressources humaines. Comment les gérons-nous réellement?

On parle beaucoup des managers «toxiques<sup>1</sup>», ceux qui contribuent à casser de l'humain par leur incapacité à transmettre une énergie positive, voire par leur mépris de leurs collaborateurs. Tolérer de tels managers dans l'organisation suffit à lui seul à rendre toxique la gestion des ressources humaines. En abordant ces phénomènes, on parvient à éliminer de grands facteurs de désengagement et de stress. Il peut aussi y avoir une fonction RH «toxique», en raison d'un manque de considération de l'humain, d'une application incohérente ou inéquitable des politiques et procédures, de l'inadéquation des outils et processus proposés par rapport aux exigences du business ou à la stratégie ou d'une posture inadéquate (pouvoir ou soumission).

Une troisième source de toxicité réside dans la nature des relations qui existe entre le management et la fonction RH, lorsqu'il y a disqualification réciproque: la fonction RH se plaint ouvertement d'un management qui ne les soutient pas, et le management critique une fonction RH passive, réactive, faible ou bureaucratique. Le partenariat indispensable pour une gestion du capital humain efficace entre management et fonction RH est alors impossible.

Un ou plusieurs de ces facteurs contribuent à détériorer l'ambiance et à provoquer désengagement et manque de loyauté. Mais la liste est loin d'être exhaustive. La toxicité prend souvent encore d'autres formes plus subtiles, dont on ne se rend pas toujours compte:

- Une politique RH qui manque de cohérence par rap-

port à la stratégie et aux valeurs – par exemple entre ses composantes développement et rémunération: on préconise le développement des collaborateurs et la mobilité transversale, mais les systèmes de rémunération incitatifs favorisent exclusivement les carrières verticales et l'hyperspécialisation; on met en avant l'esprit d'équipe mais on évalue et reconnaît uniquement la performance individuelle; on veut de l'autonomie, mais les instruments exigent des heures de présence plutôt que des résultats.

- La manière d'utiliser les outils de gestion de la performance, des horaires ou du développement démontre souvent une forme de «schizophrénie organisationnelle» aux yeux des collaborateurs, entre une volonté de responsabiliser, de donner de l'autonomie et une philosophie du contrôle et de la conformité.

- L'incapacité souvent chronique à obtenir des résultats en développement (indépendamment de toutes les actions de formation qui n'en sont que l'un des outils) conduit souvent à privilégier les recrutements externes pour les postes clés, avec les démotivations et frustrations associées.

- La mise en place de processus RH stricts et contraignants, qui relève plus d'une logique de passages obligés plutôt que d'une contribution à la création de valeur. Ces processus ont alors un effet exactement inverse à celui qui est attendu, contribuant à un comportement d'«obéissance» plutôt qu'à l'«énergisation» de l'organisation.

Enfin, la toxicité peut résider dans la manière dont le management perçoit et vit son rôle et sa relation aux

collaborateurs. Pense-t-il comme Henry Ford à l'époque qu'on peut tout lui enlever sauf ses hommes? Ou croit-il au fond que les collaborateurs ne sont là que parce qu'ils doivent gagner de l'argent ou qu'ils n'ont pas le choix? Même si les attitudes et croyances semblent souvent plus différenciées, la réalité est binaire: notre attitude est positive, constructive et stimule les autres à se dépasser. Ou elle est critique, défiante, négative – malgré une culture souvent tolérante, de nombreux avantages matériels et des formes de communication souvent respectueuses, mais dans lesquelles les non-dits et les conflits latents sont légion.

La toxicité démotive. Elle conduit aussi au burn-out et à la maladie. Elle nuit à la dynamique interne, à l'image externe et s'oppose finalement au succès durable des organisations. Personne n'est à l'abri de comportements et de processus toxiques. Un diagnostic professionnel de la manière dont le management et la fonction RH gèrent le sujet ressources humaines dans les organisations n'est pas un luxe. C'est même souvent une nécessité pour éviter bon nombre de problèmes et souffrances futures, également pour ne pas retomber dans les schémas qui ont accentué la profondeur de la crise récente. Notre objectif doit donc être: toxicité zéro! ■

(1) Par exemple «Objectif zéro-sale-con», R. Sutton, Vuibert 2007

\* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.