

La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ?

Le monde professionnel est depuis plus d'une décennie dans une tempête permanente : changements rapides et imprévisibles, entreprises en butte à une concurrence féroce quand elles ne sont pas sous la coupe d'investisseurs exigeant un rendement immédiat.

Les grandes entreprises, s'appuyant sur des consultants aussi célèbres que coûteux, ont taillé, séparé, fusionné, déplacé... bref : "restructuré".

Quant aux PME, certaines ont été absorbées par des groupes financiers, d'autres ont dû fermer leurs portes. Celles qui restent luttent pour survivre et voient leur ambiance se dégrader.

Durant cette période, une croyance a longtemps prévalu, que l'on peut résumer comme suit : le succès dépend des structures, des processus, des méthodes.

Or actuellement, tous ceux et toutes celles qui oeuvrent dans le domaine des ressources humaines se rendent bien compte d'une évidence : organiser est bien sûr important, mais c'est l'être humain qui reste le lieu géométrique de toute réussite.

En quoi le responsable RH est-il concerné par la qualité ?

A priori, trois réponses sont possibles.

- Si son entreprise est engagée dans une "démarche qualité", il en est partie prenante en tant que facilitateur d'un projet global qui suscite parfois des résistances.
- Les nouvelles démarches qualité (que ce soit le modèle EFQM ou la dernière version d'ISO) prenant désormais en considération la satisfaction des collaborateurs, il est amené à mettre en place des instruments de mesure.
- Enfin, dans son propre service, il devra veiller à la qualité des processus de gestion des ressources humaines.

Comment - dans le contexte d'un monde économique tendu, où le profit domine et où l'incertitude est devenue familière - donner du sens à la notion de qualité ? Peut-on concilier profit, qualité et éthique ?

La qualité demande du soin et du temps : quel paradoxe alors que le temps est devenu un luxe ! Faire davantage de choses en moins de temps, voilà ce qui est exigé de chaque collaborateur. Cela s'appelle l'efficacité, qui est devenue une valeur-clé. Mais ne risque-t-on pas à ce jeu-là de ne gagner qu'à très court terme, les collaborateurs efficaces étant condamnés à devenir des collaborateurs stressés, qui un jour ou l'autre vont craquer... ou quitter ?

En demandant simultanément au collaborateur de participer à une démarche de qualité et d'être plus efficace, l'entreprise le met dans une situation de double contrainte, génératrice de tension, puis de méfiance et de démotivation.

Le rôle des RH est d'apporter son appui à la stratégie de la direction, en faisant en sorte que la structure humaine ne pose pas de problèmes.

Le collaborateur n'est plus ce qu'il était...

Sa mentalité a changé au fur et à mesure qu'il devenait mieux informé. De docile et soumis à certaines valeurs d'obéissance et de fidélité, il est devenu sceptique. Il discute avec ses

collègues et des collaborateurs d'autres entreprises. Il lit la presse, écoute la radio et les débats télévisés. Il compare et comprend. Il juge.

Son grief le plus fréquent : "Je ne me sens pas reconnu, on ne nous écoute pas."

S'il reste fidèle, c'est parfois par loyauté (surtout parmi les plus âgés) ; c'est plus souvent par attachement pour son métier ou par crainte du chômage. La soumission à une autorité souvent inefficace n'est qu'apparente. On aura compris : le temps du "top-down" est révolu si l'on veut réussir dans la durée.

Instaurer un management d'équipe

Une équipe qui vise des objectifs ambitieux ne travaille pas sous la contrainte, mais dans la coopération. Les entreprises qui ont compris cela ont pris le bon virage : elles ont mis en place de belles et bonnes mesures visant à instaurer une réelle coopération de chacun pour le bien de tous.

Parmi ces mesures, l'enquête de satisfaction est une bonne porte d'entrée vers un management d'équipe. Exécutée dans le respect des personnes et avec l'intention honnête de tenir compte des résultats, elle permet de prendre la température de l'entreprise et d'engranger de précieuses informations.

Les collaborateurs (base et encadrement intermédiaire) savent ce qui est bon à la fois pour l'entreprise et pour eux-mêmes : autant le leur demander.

C'est ainsi que les changements ne seront plus imposés par la direction, mais vont peu à peu découler de besoins qui auront été exposés par les collaborateurs eux-mêmes. On pourra parler alors de changements "émergents", dont on sait qu'il sont mieux acceptés et donc bien plus efficaces dans la durée.

Le management d'équipe ne s'impose pas, il ne s'improvise pas, il se travaille. Il est affaire de confiance en premier lieu. Il demande de la part des dirigeants qu'ils renoncent à d'anciennes habitudes : sentiment de toute-puissance, terrorisme intellectuel, préjugés de classe, stratégie du château-fort ou paternalisme.

Pour une qualité dans la durée

La qualité dans les RH, ce n'est pas mettre en place des outils et des procédures pour obtenir un produit parfait ou un profit maximum au prix du stress et du déséquilibre du système. La qualité doit tenir compte des intérêts de toutes les parties en présence : elle est éthique et écologique. Elle s'inscrit dans la durée.

Il s'agit d'un réel changement de culture, qui ne peut se décréter, mais qui va s'installer au fur et à mesure que la direction fera évoluer ses propres croyances et sera capable de donner l'exemple.

Que cherche un être humain dans sa vie professionnelle ? En-dehors de l'intérêt qu'il porte à son activité proprement dite, il veut trouver du sens : partager des valeurs, réaliser, contribuer. Il "fonctionne" bien si ces besoins sont satisfaits.

La qualité dans le management des RH doit donc être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité.

Ces quelques lignes expriment des valeurs auxquelles nous croyons et sur lesquelles nous fondons nos interventions : nous serions heureux de les partager avec les lecteurs qui voudront bien prendre contact avec nous.

Marie-Claire Fagioli

