

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 260

Séance 11 février 1997, Hôtel Beau Rivage, Neuchâtel, à 17 h 30

Présents : 30

Thème : L'EXPÉRIENCE AU SERVICE DU FUTUR?

En ouverture, M. Debély informe que Métalor doit licencier 20 personnes. Il s'agit de collaborateurs qualifiés. Tout intéressé peut s'adresser à lui.

Ensuite, M. Widmer ouvre la séance et passe la parole à M. Jacques Depardieu, collègue et ami de nombreux membres de notre SEP, qui déclare devoir s'entretenir avec nous d'un sujet, qui ne le titille guère, intitulé « L'expérience au service du futur » sous-entendu, précise-t-il, « **mon** expérience au sujet de **votre** futur puisque je n'en ai presque plus ». Pour ajouter tout de go que le titre élu est bien prétentieux, ronflant, aguicheur, pompier, un peu ringard à l'image de notre société qui se veut percutante à tout prix. À regret, il dit battre en retraite et abandonner son idée plus poétique; jugez-en vous-mêmes: « L'apologie du responsable de personnel ou le mythe d'Orphée ». Mais M. Marketing peut-il épouser Mademoiselle Poésie?

I. L'expérience

L'orateur déclare franchement qu'il ne peut pas parler de son expérience dans la mesure où celle-ci représente la somme des vécus accumulés et véhiculés qui restent pour ceux qui ne sont pas directement concernés qu'une hypothèse intransmissible. Votre entreprise n'est pas la mienne, vos problèmes ne sont pas les nôtres, les règles, les conditions, la vie active changent tous les jours à la vitesse grand V et tout ce que j'ai appris et même tout ce que j'ai préparé depuis une année comme notes est déjà dépassé aujourd'hui et je dois en faire le deuil. Paul Bourget a dit: « Ce qui prouve que l'expérience ne sert à rien, c'est que le constat de nos erreurs passées ne nous prive pas d'en commettre de nouvelles ». Et Oscar Wild est allé plus loin: « L'expérience, c'est le nom que les hommes donnent à leurs erreurs ». On peut transmettre son savoir, sa pratique, mais son expérience: bernique!

Simplement pour me situer, sachez que j'ai fait mes études comme tout le monde. En France d'abord, j'ai vécu des expériences assez intéressantes et une, à cinq ans, qui m'a particulièrement marqué et que je souhaiterais à beaucoup de nos jeunes actuellement: le port du bonnet d'âne. Cela incite à voir les choses d'une manière un peu différente. Bien des participants ont certainement dû observer, au fil de leur parcours professionnel, que d'aucuns en arborent avec ostentation, persuadés qu'ils sont d'avoir le chef orné d'une mitre.

Après avoir fait des études de commerce et obtenu parallèlement un diplôme d'enseignement de la musique, précisément du violon, à l'Institut de Ribaupierre à Lausanne, j'ai travaillé durant 10 ans chez Rinsoz et Ormond, puis 2 ans dans une entreprise américano-suisse dans laquelle j'ai passé les deux plus belles années de ma vie, car je me sentais non seulement à cent pour cent totalement responsable des autres mais aussi de moi-même, enfin, durant 24 ans, ici à la Banque cantonale neuchâteloise.

II. Le futur a-t-il un avenir?

Lorsque le présent était à l'image plus ou moins symétrique du passé proche, il était facile de présumer un certain futur qu'on définissait en général souriant, agréable, prometteur. La sagesse des almanachs qui découlent de la loi des grands nombres en est la preuve. Mais aujourd'hui qui oserait miser un sesterce sur ce que demain nous réserve. L'avenir n'est pas une fatalité. Ce n'est pas simplement ce qui sera, mais c'est une sorte de présent à devenir inéluctable au visage brouillé comme les œufs. Vos lendemains dépendent de ce que vous en ferez. Le futur est donc à inventer. Si je ne puis vous parler du futur reste que j'aimerais faire avec vous un certain constat et vous trahir le sentiment qui est le mien. Car j'ai quand même, dans mes propos à bâtons rompus, prévu un petit plan de ce dont j'aimerais m'entretenir avec vous maintenant.

III. L'environnement

Le confédéralisme: L'environnement que j'ai connu au début était une sorte de confédéralisme. Le monopole d'Etat régnait. Il y avait une énorme protection douanière. Et de citer une anecdote: Quand j'étais enfant et que nous allions avec mes parents à Verbier. Le train s'arrêtait à St-Maurice. Un fonctionnaire fédéral y grimpait et demandait aux voyageurs « Avez-vous du sel à déclarer? Il était interdit, à l'époque (1947) de passer cet aliment du canton du Valais au canton de Vaud et vice versa. Avouez que ça n'en manque pas... de sel!

L'europanisation: Puis, nous avons connu l'europanisation, l'ouverture des marchés et la création surtout de nouveaux débouchés dans le domaine informatique et télécommunication.

La mondialisation: Et maintenant, nous sommes en pleine phase de mondialisation. Il est, en conséquence, important, affirme le conférencier, que nous, chefs de personnel, nous soyons persuadés que ce mouvement est irréversible. On ne pourra pas revenir en arrière. Donc une concurrence agressive, énorme, internationale, et surtout ce qu'on remarque: une incapacité de nos Etats à gérer et à contrôler ce phénomène.

Nous avons passés de la charrette à bras à l'ère industrielle, qui avait eu cet avantage non négligeable de supprimer tous les efforts physiques, la machine remplaçait l'homme, et actuellement nous nageons en pleine mer informatique. Si l'homme de Cro-Magnon nous voyait! L'espace et le volume ont disparu.

IV. Les valeurs se dévalorisent

Mais ce changement toujours plus rapide a un corollaire: une phase d'éclatement et de désespérance. Chacun actuellement estime avoir des droits et devoir être libre et cette liberté est excessivement pesante. Et lorsque nous nous trouvons dans notre entreprise, nous avons toujours ce duplex dans la réflexion. Nos collaborateurs expriment des libertés et exigent des droits. Cette quête de permissivité va à l'encontre de tout effort personnel. Les gens ne cherchent

plus du tout à s'investir. Ils réclament simplement un dû. Donc nous sommes en pleine période de démobilitation des esprits et nous assistons à une diminution dramatique du développement des facultés intellectuelles de nos collaborateurs qui conditionnent le comportement en société. Je constate, dit l'orateur, une absence d'idéal, une perte totale de la valeur constitutive du patrimoine, nos écoles s'épuisent à réformer en vain leurs programmes, les jeunes préfèrent les hautes études et négligent les formes d'apprentissage les plus courants. Il y a un manque d'assiduité dans la lecture et dans l'écriture qui provoque un déséquilibre proche de l'illettrisme.

L'authentique, le juste, le vrai, c'est ce que l'on peut mesurer. Alors on parle d'objectifs, d'efficacité, de certification, de qualification. Donc on a un langage tout à fait mathématique.

La presse écrite, la publicité régissent toutes nos facultés d'être, de penser et d'agir. La TV au lieu d'être un outil d'ouverture, d'éveil, est un outil d'endormement. L'ordinateur dans lequel bien des personnes osaient espérer une solution aux problèmes existentiels, parce qu'il permet dans la pratique de déresponsabiliser ceux qui en usent, est un engin castrateur qui supprime tout effort de réflexion. On en arrive à des aberrations avec la fuite sur internet et sur les autoroutes de l'information. Et M. Depardieu, de citer le cas d'une organisation humanitaire qui a lancé un disque optique compact qui permet de se confesser et inflige au repentant, en fonction de deux cents péchés répertoriés, la punition qu'il mérite.

Les hommes ne se parlent plus. Ils ont perdu le sens étymologique des mots. Ils communiquent par vocables tronqués. Ils s'inventent des expressions plus ou moins sibyllines pour remplacer des choses qui existent parfaitement. Des expressions tarabiscotées voient le jour manipulées par la mode de vouloir toujours faire mieux. Ainsi, le concierge est-il devenu un technicien de surface et le chômage, une transition de carrière! La non-communication entraîne la méfiance, l'exclusion et, l'orateur de poser la question: Quel crédit pourrez-vous accorder à des postulations que vous recevrez transmises par fax, par téléphone?

Conclusion: abandon, voire la faillite de tout ce qui fait la morale de notre civilisation, recherche d'un confort égoïste, boulimie de besoins de consommation, voilà à quoi succombe notre société.

V. L'entreprise dans tout ça

L'entreprise est également prise dans le mouvement.

L'entreprise pyramidale: On a connu pendant très longtemps des entreprises construites sur une forme hiérarchique verticale, pyramidale, et dont le service du personnel se trouvait en orbite dans le haut de la pyramide. Le système représentait un pouvoir unique. La promotion se faisait sur la base d'ancienneté en fonction du titre des diplômes ou des qualifications. L'élément important est le Produit. Actuellement ce système tend à disparaître de plus en plus.

L'entreprise plane: C'est celle que nous avons maintenant, horizontale et polycellulaire, dont le service du personnel se situe toujours au centre mais dont les pouvoirs sont délégués à la ligne ce qui provoque une diminution de sa cohésion. Cette entreprise est beaucoup plus souple que la précédente, toutefois dans une conception encore fédéraliste dépendant d'une autorité centrale. La promotion à l'intérieur de cette entreprise se fait sur la base du savoir, de l'efficacité, des aptitudes. Contrairement au premier schéma, l'élément important est la relation Clients/Fournisseurs. Les employés sont les clients du service du personnel.

L'entreprise satellisée: Et, affirme M. Depardieu, nous nous acheminons vers une société qui va être très différente. Les parties d'entreprise seront satellisées. L'entreprise est toujours au centre, mais délègue toute sa production, son administration, à d'autres entreprises; elle n'a plus besoin d'un service d'organisation ni d'administration; les charges sociales sont payées par les autres; les problèmes de gestion et de collaborateurs, éliminés. Et on peut imaginer que, dans cette entreprise, il n'y ait plus du tout de responsable du personnel. Une entreprise pourra tourner avec un directeur général, un secrétaire général, des analystes de situation, des cap-horniers prêts à faire rendre gorge à tous les quarantièmes rugissants ou les cinquantièmes hurlants, et tout le travail sera confié à l'extérieur, de même que la gestion du personnel. Ainsi les banques cantonales, par exemple, pourraient-elles confier à un seul centre de calcul tous leurs salaires; ça coûterait meilleur marché, mais c'est encore de la musique de l'avenir.

Que dire aussi de la délocalisation. Bien des entreprises maintenant produisent à l'étranger. On peut se demander pourquoi les étrangers viennent chercher du travail en Suisse. Et puis, à ne pas oublier: le télétravail.

L'avenir nouveau vaudra-t-il le passé ancien qu'on appelle le bon temps? Qui vivra verra.

VI. Qualités du chef du personnel idéal

Personnalité:	aime les choses de la vie
Caractère:	cultive l'humour, le panache, la gentillesse, sans oublier une certaine forme de sérénité intérieure
Flexibilité:	disponibilité / faculté d'adaptation / polyvalence
Participation :	sens de la responsabilité partagée / du travail en groupe et de la conduite des collaborateurs / de la délégation des affaires courantes / résolution des problèmes en incluant les chefs de service
Créativité:	esprit d'initiative / suggérer la réflexion sans pédantisme
Connaissances:	faire preuve d'une érudition et d'une culture générale utile et agréable / aptitude à acquérir la nouveauté en vue de réactualiser sa fonction
Moralité:	rejeter l'hypocrisie / plaider pour l'honneur, la loyauté, l'ordre et la ponctualité
Ouverture d'esprit:	avoir le sens de la provocation / savoir traiter les cas particuliers et les œuvres de pionnier contre la lâcheté et l'égoïsme
Ecoute:	faire silence afin d'être présent
Etre présent:	s'intéresser au passé, le regard tourné vers le futur

VII. Le mythe d'Orphée

En fin d'exposé, l'orateur est revenu à son idée première: « L'apologie du responsable de personnel ou le mythe d'Orphée », cet aède qui a perdu son épouse, a rencontré l'horrible Cerbère, a résisté aux Sirènes et a été transformé en charpie par les Bacchantes. En somme une vie banale pour toute personne qui n'aurait pas les qualités citées au point VI et qui donc ne méritait pas une retraite heureuse ce que, par contre, nous souhaitons à notre collègue et ami Jacques Depardieu.

Notre collègue, ami, conférencier, a été remercié par une salve nourrie d'applaudissements.

A 19h30, par petits groupes et ou esseulé, les auditeurs quittèrent la salle après avoir bu les paroles du conférencier et le verre de l'amitié.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 14 février 1997.