

«D'avoir un certain pouvoir de décision procure de la satisfaction»

Portrait Marcel Lucien Goldschmid est un passionné inconditionnel des ressources humaines. Il n'aime pas les idées toutes faites et fait réagir son entourage. Il provoque la discussion et «oblige» les gens à réfléchir.

JEAN-LUC PLATTET PHOTOS: HANSPETER DELACRÉTAZ

Le professeur Marcel Lucien Goldschmid pourrait avoir cent vies qu'il ne parviendrait pas toutes à les remplir. Rencontre à Lausanne avec un homme qui pousse les gens à sortir de le ronron quotidien. C'est parfois nécessaire.

HR-TODAY: Pour quelles raisons vous intéressez-vous à la psychologie, plus particulièrement à celle du management?

Marcel Lucien Goldschmid: J'ai une formation de psychologue. La gestion des ressources humaines fait appel à de nombreux fondements de la psychologie. En plus, j'ai une formation en économie, et la psychologie du management est aussi faite de réalités économiques dont il faut tenir compte. Mon intérêt pour la psychologie du management n'était donc pas difficile à trouver. Ma formation me donne la possibilité de m'exprimer dans ce domaine dans les cours que je donne à l'EPFL et dans les entreprises, de faire des recherches, d'agir en tant que coach et de voir tout l'aspect contextuel et théorique, sous-jacent à la pratique.

Quel est votre fil rouge, le message fort que vous cherchez à transmettre aux cadres?

M.L. G.: C'est la connaissance de soi. Le cadre qui veut faire du bon travail avec ses collaborateurs doit d'abord bien se connaître lui-même. Si en tant que cadre, je comprends bien ce qui motive, ce qui stresse, ce qui procure de la joie, dans mes rapports avec ma hiérarchie, je suis mieux à même de comprendre les réactions de mes propres collaborateurs et collaboratrices.

Le siècle nouveau laisse derrière lui la période faste des «30 Glorieuses». De quelle manière les ressources humaines ont-elles vécu ce changement?

M.L. G.: Le changement a été assez brutal, mais rien ne dit qu'une période plus favorable ne peut pas revenir. Cela dit, la période moins glorieuse que nous vivons nous offre en revanche une chance: celle de remettre l'Homme à la place où il doit être: au centre de nos préoccupations. C'est notre seul avenir!

Les ressources humaines auraient-elles un rôle plus dynamique à jouer?

M.L. G.: Absolument. La fonction doit



évoluer et ne pas se limiter aux tâches administratives. Elle doit résolument intégrer le capital humain. Le chemin est encore long pour atteindre cette maturité. Les responsables de ressources humaines doivent faire corps avec la Direction, afin d'avoir une emprise sur tout ce qui concerne l'humain. En d'autres termes, la conception des ressources humaines doit devenir plus stratégique. Quant à la formation, on objecte souvent qu'elle coûte trop aux entreprises. Je réponds qu'il faut la considérer comme un investissement.

Malheureusement, le capital humain n'est pas convertible en chiffres, cela n'arrange rien.

M.L. G.: Vous avez raison, il n'est pas chiffrable. Quelqu'un a dit: «L'élément le plus important du bilan n'y figure pas et c'est le capital humain». Imaginez: Si on pouvait quantifier la motivation, les compétences, l'imagination, la passion au travail, ce serait fabuleux. C'est pour cela justement qu'il faut mettre en route cette nouvelle conception dont je viens de parler. Certaines entreprises l'ont réalisée et ne rattachent plus le service du personnel au département des finances, par exemple. Comprenez-moi bien: il ne s'agit pas d'une vision philanthropique. L'entreprise a le souci d'assurer sa pérennité, une tâche d'autant plus rude que nous sommes en récession en Suisse, que les faillites augmentent, que les licenciements se suivent. Si je porte mon attention sur la dimension humaine, c'est dans l'intérêt de l'entreprise et... de l'Homme également.

Le corollaire c'est que les cadres doivent aimer leur travail!

M.L. G.: Plus que cela: Je dis à ceux qui suivent mes cours qu'il faut avoir la passion pour le métier, l'entreprise, et la vie en général. Cette passion ne vient pas toute seule. Il faut un terrain favorable pour qu'elle puisse se manifester et c'est au cadre de la susciter, en donnant aux collaborateurs une activité qui motive, qui permet de s'épanouir, d'apprendre de nouvelles choses pour éviter la routine. Il existe beaucoup de stratégies pour développer cette passion. Performance et plaisir: voilà la bonne combinaison. Comme formateur et coach, je me fais un devoir de montrer l'importance du plaisir dans le travail. Il est exclu de trouver un travail sans contraintes, mais s'il est synonyme de «subir», il sera très

dur. D'avoir un certain pouvoir de décision donne de la satisfaction. Dans ce contexte, je parle volontiers d'empowerment, c'est à dire de la nécessité de responsabiliser les collaborateurs et collaboratrices, de leur procurer plus d'autonomie et de liberté d'action.

Vous faites allusion aux différentes façons de stimuler les employé(e)s, n'est-ce pas?

M.L. G.: Oui. Beaucoup de cadres n'ont pas encore compris à quel point les collaborateurs et collaboratrices apprécient les marques de reconnaissance: les remarques positives ou même simplement un sourire en signe de satisfaction. La plupart des cadres pensent que l'employé(e) ne «fonctionne» que pour l'argent. Faux! La preuve: 80 pour cent des collaborateurs s'en vont à cause de leur chef. Et comme chacun le sait, ce sont toujours «les meilleur(e)s» qui partent! Il suffirait pourtant de si peu pour qu'ils n'aillent pas à la concurrence. Le chef pourrait une fois ou l'autre leur dire «J'ai été content de vous (à telle ou telle occasion)» et vous verrez qu'il sera radieux.

Les attentes d'un collaborateur ne sont fondamentalement pas différentes de celles d'un cadre vis-à-vis de la

Direction. De la même manière, nous sous-estimons les capacités des collaborateurs et des collaboratrices. L'histoire de l'employé qui n'a pas le droit de commander un crayon et des gommages sans l'accord écrit de son supérieur est bien connue. Dans la vie privée pourtant, ce même employé ou cette même employée gère peut-être d'importants budgets ou a beaucoup de personnes sous ses ordres: il est capitaine des pompiers, elle s'occupe après le travail du ménage et des enfants. Que l'on ne vienne pas me dire que ce n'est pas de la gestion et d'importantes responsabilités! Voyez le contraste et surtout le paradoxe dans l'activité professionnelle, il faut se soumettre aux directives d'un «petit chef».

N'y a-t-il pas d'autres caractéristiques qu'un cadre doit avoir: L'esprit de tolérance, la volonté de régler les conflits, la patience, la recherche d'équité et de justice ?

M.L. G.: Vous évoquez là des valeurs fondamentales régissant les rapports entre individus dans la société. C'est très important. J'ai envie depuis longtemps de créer une fondation privée des ressources humaines qui, entre autres, défendrait les valeurs que vous citez.



«QUATRE-VINGTS POUR CENT DES COLLABORATEURS QUITTENT À CAUSE DU CHEF, C'EST TROP»

Marcel Lucien Goldschmid

Cette fondation regrouperait des directeurs d'entreprises, des responsables de ressources humaines, des chercheurs et des formateurs. Issues des milieux académiques et des entreprises, les personnes concernées échangeraient leurs expériences pour que les ressources humaines décrochent le statut qu'elles méritent. On pourrait encore imaginer que cette Fondation décernerait des prix aux personnes qui durant l'année auraient contribué par leurs mérites à l'essor des RH.

Il y a aussi tout le domaine de la recherche qu'il faudrait explorer et sa pléthore de questions. Je ne pense pas à des échanges de vue abstraits sur tel ou tel sujet, mais à des recherches empiriques en entreprise qui pourraient amener des solutions concrètes.

Nous savons que le coaching vous tient à cœur et que vous en parlez fréquemment dans vos cours. Quelle

place occupe-t-il dans la formation en général?

M.L. G.: En tant que formateur en management, le coaching représente pour moi une approche complémentaire à la formation collective. Il permet d'individualiser et d'approfondir l'assistance au développement personnel. Son potentiel est extraordinaire!

Marcel Lucien Goldschmid, pour clore cet entretien quelle conclusion souhaitez-vous apporter?

M.L. G.: Pour terminer, j'aimerais souligner l'importance de valoriser davantage la femme au travail. Alors qu'elle contribue tout autant que l'homme au succès de l'entreprise, son salaire, pour la même fonction, reste en moyenne inférieur à celui de l'homme et le fameux «glass ceiling» – la difficulté d'accéder aux niveaux hiérarchiques élevés – est encore trop présent! ■