

Turbulences extrêmes : les Ressources Humaines en première ligne

Patrick LAGADEC

Directeur de Recherche à l'Ecole Polytechnique
Spécialiste des crises hors cadres
www.patricklagadec.net

Le temps est révolu où les RH opéraient dans le « suivi de carrière ». Le temps est loin où, pour accompagner l'ajustement à un monde en développement accéléré, la question du changement était la pointe avancée de l'action RH. Avec le 21^{ème} siècle, nos organisations sont projetées sur des territoires inconnus, faits de mutations sauvages, de méga-chocs multipliés, de délogement des repères, de liquéfaction des socles, de dissolution des liens. Nos fiers voiliers, si bien profilés pour les règles consacrées de la *Coupe de l'America*, avec des équipages hyper motivés, affutés pour la concurrence aiguisée – mais « régulière », se retrouvent en plein Cap Horn, dans des furies « inconcevables ».

Voici les RH confrontées au surgissement du chaotique. Ce sont les chocs violents, avec le suicide en figure de proue de la perte de cohésion et de sens. C'est le déchirement des tissus humains, pulvérisés par des réorganisations permanentes, des accumulations de règles non comprises et autres « usines à gaz » qui achèvent de masquer le sens. Le tout sous les coups de boutoirs d' « Indignés » et autres « Occupy Wall Street » qui dramatisent la perception d'une course à l'abîme (dont même les rares lauréats sont de moins en moins repus).

Les RH vont devoir sonner la mobilisation générale et prendre une place autrement plus vitale que par le passé. On ne conduit pas de grandes aventures humaines en tablant sur l'anomie générale. Le temps est aux initiatives, hardies et déterminées qui pourront remettre du sens, du lien, du « vivre ensemble » sans lesquels aucun projet n'est en mesure de fédérer des énergies, de construire des opportunités, de parvenir à des réussites véritables. Pour faire bref, on peut tracer quelques voies de référence :

0. Consolider immédiatement la capacité des dispositifs RH eux-mêmes à jouer un rôle vital, à venir en aide à tous les étages – pour combattre tétanisation, bunkérisation, désintégration.
1. Consolider en urgence absolue la capacité des dirigeants à prendre en charge ces dimensions de perte de sens, de pertinence, de socle, d'adhésion générale. N'oublions pas le « flash-burn » qui a frappé récemment les CEO de BP comme de Tepco.
2. Susciter et accompagner des dynamiques « par le bas » qui, seules, peuvent redonner ancrage et cohésion à des organisations qui auront besoin de disposer d'équipages solides pour affronter les tempêtes.
3. S'imposer comme acteur essentiel dans toutes les grandes actions managériales, d'abord pour prévenir les initiatives susceptibles de conduire rapidement à l'abîme ; ensuite, au contraire, pour inspirer des actions et des pilotages porteurs de cohésion et de sens.

4. De façon très opérationnelle, les RH devraient s'engager dans des démarches de type « Force de Réflexion Rapide » pour étayer ces explorations et découvertes qui seront difficiles.

C'est dans ces registres que les RH doivent rechercher aujourd'hui leur mission centrale, et leur grandeur. Ainsi, mais ainsi seulement, pourra-t-on espérer faire de la crise actuelle de nos modèles fondamentaux une source d'opportunités et de réalisations capables d'ouvrir sur de nouvelles frontières, d'inspirer fierté et dignité. Certes, cela va demander beaucoup d'efforts – les solutions sont à inventer, à co-développer, à consolider. *“They will not simply fall as a gentle rain from heaven.”* (William Shakespeare, *“The Merchant of Venice”*)

Paris, 13 octobre 2011