

François Vaudreuil aux états généraux de l'ORHRI

# L'ABANDON DE LA PERSPECTIVE « RELATIONS INDUSTRIELLES » SERAIT UNE GRAVE ERREUR

Par NORMAND PÉPIN

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et des conseillers en relations industrielles agréés (ORHRI) regroupe près de 8 500 professionnels qui exercent leurs activités dans les secteurs public et privé, en relations du travail, en gestion des ressources humaines, en santé et sécurité du travail et en formation en entreprise. C'est donc l'ordre professionnel dont les membres sont les plus présents dans les milieux de travail au Québec.

## MISE EN CONTEXTE

Né du regroupement, en 1997, de « l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec » et de l'association « Les professionnels en ressources humaines du Québec », l'ORHRI demeure marqué par deux courants assez distincts, un courant « ressources humaines », d'une part, et un courant « relations du travail », d'autre part.

Pour le premier courant, ce qui importe, c'est de veiller à la croissance organisationnelle, de déceler les facteurs qui freinent l'implantation de la stratégie organisationnelle et d'être en mesure de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels, bref de « gérer » les ressources humaines de façon à ce qu'elles soient profitables pour l'organisation qui les emploie. Le second courant met l'accent sur l'étude des rapports collectifs de travail, il reconnaît la multiplicité

des acteurs sociaux et leur rôle dans la détermination de leurs conditions de travail et d'emploi. Il offre une approche multidisciplinaire de la gestion des ressources humaines et des relations du travail en faisant appel à ses aspects sociologiques, économiques, juridiques, politiques, et psychologiques. C'est donc un courant plus critique que le premier.

Dix ans après la création de l'ORHRI, ses dirigeants ont jugé que le temps était venu de faire le point sur la situation de la profession au Québec. C'est pourquoi ils ont lancé les « états généraux sur la gestion des ressources humaines et les relations industrielles ». Après une première phase de consultation sur l'Exposé de la situation, un document préparé par l'Ordre, présentant les enjeux et les préoccupations importantes concernant l'avenir de la profession, ils ont organisé un Forum des états généraux qui s'est tenu le 27 novembre 2007, à Montréal.

Deux conférenciers extérieurs à l'Ordre ont été invités pour « mettre la table » à l'ouverture du Forum : Françoise Bertrand, la p-dg de la Fédération des chambres de commerce du Québec, du côté patronal, et François Vaudreuil, le président de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), du côté syndical.



Madame Bertrand, relatant sa propre expérience passée, a axé sa présentation sur l'importance, voire la nécessité que soient traités les gestionnaires des ressources humaines sur le même pied que les autres gestionnaires de l'entreprise ou de l'organisation, tout simplement parce que ces personnes détiennent, de par leur fonctions, une expertise essentielle qui échappe souvent aux autres gestionnaires.

Pour sa part, François Vaudreuil a décidé d'intervenir directement dans le débat entre les deux courants présents au sein de l'Ordre et de prendre fermement position en faveur du courant « relations du travail ». Il s'est livré à un vibrant plaidoyer dénonçant l'orientation « ressources humaines » que ses dirigeants semblaient vouloir faire prendre à l'Ordre et

il a vanté les mérites d'avoir des professionnels bien formés, à l'esprit critique, autonomes à l'emploi des entreprises pour mener à bien les innovations sociales dont les entreprises ont plus que jamais besoin pour faire face à une économie mondialisée.

## UNE ENQUÊTE BÂCLÉE

L'ORHRI, pour proposer son changement d'orientation, a fait faire une enquête afin d'établir un Exposé de la situation qui se voulait convaincant. Or, cette enquête présentait des écueils importants, comme ont été obligés de le reconnaître les responsables de l'ORHRI eux-mêmes lors de cette journée.

Le principal écueil est que les seuls employeurs de conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et de conseillers en relations industrielles agréés (CRIA)

**S'il fallait que la fonction ressources humaines se mette exclusivement au service du développement des ressources économiques de l'entreprise, ce serait selon nous ni plus ni moins que la destruction de cette fonction.**

à avoir été interrogés ont été les dirigeants de grandes entreprises. Or, les organisations syndicales emploient un certain nombre de ces conseillers et elles ont totalement été ignorées. Avec un taux de syndicalisation de 40,5 %, c'est une lacune importante de l'enquête. D'autre part, les dirigeants de PME aussi ont côtoyé des CRHA ou des CRIA pour les avoir engagés sur des mandats précis. Pas de trace d'eux non plus dans l'enquête.

### UN VIRAGE DANGEREUX

« Il n'est donc pas très surprenant qu'avec ce biais important dans l'enquête ayant mené à l'Exposé de la situation, les conclusions pointent vers le fait que les professionnels des ressources humaines doivent apprendre à parler le même langage que les autres membres des comités de direction d'entreprise. C'est un virage qui nous apparaît dangereux parce que ces autres membres sont presque entièrement tournés vers l'atteinte de résultats à court terme pour l'entreprise, pour satisfaire les actionnaires », a déclaré François Vaudreuil dans son allocution.

Il a aussi fait valoir que les gestionnaires des ressources humaines doivent, au contraire, être porteurs d'une vision différente, au moins en ce qui a trait aux délais pour atteindre les résultats voulus parce que la gestion participative, qui est le modèle de travail qui donne les meilleurs résultats en termes de performance tant économique que sociale, prend du temps à être mis en place. La formation des travailleurs aussi est un investissement qui ne rapporte qu'à moyen ou à long terme,

très rarement dans le trimestre qui suit. Une politique salariale juste et équitable est un autre exemple d'intervention qui nécessite un certain temps à réaliser et qui met encore plus de temps à produire des résultats sur la mobilisation du personnel et sur la performance de l'entreprise.

Bref, les CRHA et CRIA n'ont pas besoin de renforcer cette obsession du court terme dans les entreprises, il y a déjà bien assez de monde qui s'en charge à la faveur de ce que d'aucuns ont appelé la financiarisation de l'économie. Au lieu de vouloir rendre les professionnels des ressources humaines semblables aux autres membres des comités de direction des entreprises, l'Ordre devrait, selon la CSD, plutôt se pencher sur la mise en place de stratégies de formation universitaire afin que les conseillers puissent au contraire contrebalancer, voire

inverser, la forte tendance à ne privilégier que le court terme dans la gouvernance des entreprises.

### TECHNICIENS OU PROFESSIONNELS

François Vaudreuil a aussi expliqué qu'un « ordre professionnel doit protéger le public et, dans le cas particulier de l'Ordre des CRHA et CRIA, il doit protéger les « ressources humaines », les salariés. S'il fallait que la fonction ressources humaines se mette exclusivement au service du développement des ressources économiques de l'entreprise, ce serait selon nous ni plus ni moins que la destruction de cette fonction ».

Tout virage « technicien » qui pourrait être suggéré semble enfin contradictoire avec ce qui définit d'abord et avant tout un professionnel quel qu'il soit, à savoir l'autonomie.

Ce serait un virage d'autant plus curieux qu'un des buts de l'Ordre est sans doute de rendre les services des professionnels des ressources humaines accessibles au plus grand nombre d'entreprises possible, c'est-à-dire de permettre à des PME de pouvoir éventuellement engager un CRHA ou un CRIA.

« Or, ceux qui travailleront dans les PME ne seront que très rarement sous la supervision d'un directeur des ressources humaines, ils seront beaucoup plus souvent seuls à concevoir les programmes dont l'entreprise aura besoin, ce qui renforce encore la nécessité pour ces professionnels d'être très autonomes », a illustré François Vaudreuil.

Et de conclure : « Selon les conseillers à la négociation de la CSD que nous avons interrogés en vue de ce Forum, les bons professionnels sont ceux qui leur apparaissent prêts à livrer bataille au sein des comités de direction d'entreprise pour défendre les intérêts des salariés, pas pour prendre le rôle du syndicat, mais bien pour faire valoir que des salariés bien traités, bien formés, dont les idées sont prises en considération, le tout associé à un solide partenariat patronal – syndical, sont les meilleurs ingrédients de la performance des entreprises, bref que la performance sociale n'est pas dissociable de la performance économique des entreprises. »

•••



Florent Francoeur, p-dg de l'ORHRI, Alain Desgagné, président du conseil d'administration de l'Ordre et directeur, développement de l'organisation et gestion des ressources humaines de l'UPA, Françoise Bertrand, p-dg de la Fédération des chambre de commerce du Québec, et François Vaudreuil, président de la CSD.