

Promoco Développement SA  
1227 Carouge GE  
022/ 827 71 00  
www.trajectoire.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines spéc. et de loisir  
Tirage: 23'510  
Parution: 4x/année

N° de thème: 844.002  
N° d'abonnement: 1047196  
Page: 102  
Surface: 61'353 mm²



# M AXIME MORAND

L'IMPERTINENCE ET LA CREATIVITÉ  
AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Activité professionnelle actuelle: **Fondateur et animateur de Provoc-actions**  
(conseil en leadership, ressources humaines et management du risque)

Activité professionnelle précédente:  
**Directeur des ressources humaines du groupe Lombard Odier Darier Hentsch**  
Expérience dans les RH: **26 ans**

Le secret des ressources humaines en trois mots: **Leadership indirect** (d'influence, de conception, de conviction), **indépendance d'esprit, zéro privilège**

Maxime Morand, Valaisan d'origine et Carougeois d'adoption (pas Genevois, ce serait un crime de lèse-majesté!), est connu comme le loup blanc dans le

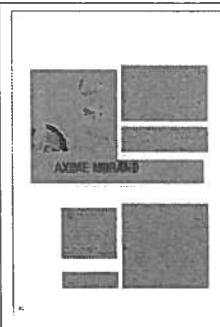
microcosme bancaire de la Cité de Calvin pour avoir été l'un de ses principaux leaders en matière de ressources humaines (RH), si ce n'est le « number one » ! Maxime Morand est tout

autant connu pour son parcours atypique, puisque qu'il a été moine, prêtre formateur et prêtre en ministère (ordonné en 1981), avant de se marier (péché de chair...) et de se commettre dans les RH, assumant de hautes responsabilités dans différents établissements bancaires de la place (Credit Suisse, Union Bancaire Privée, puis Lombard Odier). Ce prêtre défroqué est également connu loin à la ronde pour ses coups de gueule, ses diatribes, son sens aigu de la répartie et son impertinence, toujours exprimés dans un français châtié; aucun doute, ce tribun maîtrise l'art oratoire.

Formé aux « bonnes écoles », soit le Collège de l'Abbaye de Saint-Maurice et l'Abbaye cistercienne d'Hauterive (Fribourg) comme apprenti moine, Maxime Morand ne s'est pas laissé manipuler par la diabolique fainéantise, ou l'oisiveté, après avoir quitté de son plein gré, en 2012, le groupe bancaire genevois Lombard Odier. Au contraire, il a décidé de poursuivre son activité de prédilection, et quelque part sa passion, en ouvrant sa propre officine de conseil en RH,

Promoco Développement SA  
1227 Carouge GE  
022/ 827 71 00  
www.trajectoire.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines spéc. et de loisir  
Tirage: 23'510  
Parution: 4x/année



N° de thème: 844.002  
N° d'abonnement: 1047196  
Page: 102  
Surface: 61'353 mm<sup>2</sup>

du nom de Provoc-actions (ça ne s'invente pas), spécialisée en particulier dans le leadership humain et les risques liés, estimant qu'il avait encore quelque chose à apporter à ce monde des affaires si chaotique, de surcroît vecteur de fausses valeurs. Et à prêcher, bien sûr : ce créatif appréciant caresser la plume, ce qu'il fait avec une grande dextérité, a publié en octobre dernier un ouvrage au titre décoiffant, *Petit guide du leadership provoc'acteur selon Jésus-Christ\** (cette audace non plus ne s'invente pas). Cet écrit prodigieux des conseils avisés en matière de leadership, tout en dénonçant celui inspiré du management anglo-saxon, qui se révèle toxique, voire mortifère, pour les collaborateurs. « En rédigeant ce modeste opuscule, j'ai cherché en toute simplicité à favoriser la rencontre entre deux mondes, à savoir la vie terrestre de cet homme, Jésus, dont les paroles vibrent et rayonnent à travers les siècles, avec notre vie de femme et d'homme dans les relations de pouvoir », commente l'auteur, animé d'une flamme intérieure bien perceptible.

C'est donc en libre-penseur, critique à bon escient, que l'homme au galurin éternellement vissé sur la tête s'exprime sur l'évolution des RH au sein des banques. « C'est parfaitement limpide, lance-t-il. Les directeurs des ressources humaines, les DRH, ont vu leur influence et leur pouvoir décisionnel fortement s'amoinrir ces dernières années, surtout dans les banques et les entreprises fonctionnant de manière transversale, au profit des CFO, ces directeurs financiers devenus tout-puissants, même si les organigrammes se préservent bien de les présenter comme tels. Comme aujourd'hui les résultats et les indicateurs chiffrés priment encore plus aux yeux des dirigeants, ils ont élevé les CFO au rang de véritables maîtres du jeu et les ont laissés s'emparer des départements RH, pour mieux contrôler leurs responsables. C'est donc le hard, digne d'un système informatique, qui régit toute l'organisation au détriment des intangibles, le soft, que sont les ressources humaines, la communication interne et externe, la marque, la gouvernance ou encore la formation », regrette Maxime Morand, en précisant que pour conserver son autonomie face au CFO, le DRH doit impérativement gérer les finances de son département. Malheureusement, les DRH sont souvent devenus les fournisseurs serviles des dirigeants, suivant à la lettre leurs recommandations et préoccupations, pour ne pas dire obsessions, inscrites dans les lignes du business, plutôt que de se comporter en partenaires à part entière qui posent les bonnes questions, y compris celles étant politiquement incorrectes. « En règle générale, le crayon rouge de la suppression des coûts supplante le crayon bleu de l'inclusion et de l'innovation dans les stratégies RH...

Sur le plan éthique, cette orientation est condamnable », estime l'agitateur d'idées carougeois.

L'éthique, justement, l'ancien prêtre l'a sollicitée à maintes reprises au cours de son parcours professionnel, comme lorsqu'il a été contraint, malgré lui, de licencier de nombreux collaborateurs bancaires, ne serait-ce qu'à l'occasion de la fusion entre les deux établissements Lombard Odier et Darier Hentsch. « A cette époque, j'ai perdu 13 kilos, ayant vécu très difficilement cette injustice humaine au nom de la rationalisation, c'est-à-dire de la rentabilité. Finalement, j'ai essayé de manœuvrer avec respect et compassion, afin de limiter les dégâts humains. Cette attitude, appréciée des collaborateurs congédiés, m'a semblé constructive, plutôt que de réagir de manière abrupte et sans appel, en claquant la porte au nez de mes employeurs », se souvient Maxime Morand, qui insiste sur l'obligation de respecter la dignité des collaborateurs. Ces derniers en auront bien besoin dans les années à venir, car ils seront toujours plus mis à contribution, mais avec des salaires en nette diminution, alors qu'une poignée de dirigeants continueront à s'enrichir...

Les RH, selon ce professionnel révolté par la souffrance grandissante au travail, passent par quelques formules succulentes qu'il a savamment cogitées. Parmi le florilège proposé figurent

ainsi « manier l'intelligence, afin de faire accoucher les talents chez autrui » (laisser émerger les ressources intrinsèques à chaque humain), « déstabiliser pour oser le déséquilibre de la prochaine étape » (créer une nouvelle dynamique de vie grâce à la remise en question), « illuminer l'échange, le ping-pong mental, par le partage de pépites de vie concentrée » (se renvoyer la balle jusqu'à l'atteinte de la bonne façon d'être) ou encore « dessiner le poème en soi pour susciter chez l'autre l'envie de trouver son dessein »

**« En règle générale, le crayon rouge de la suppression des coûts supplante le crayon bleu de l'inclusion et de l'innovation**



Promoco Développement SA  
1227 Carouge GE  
022/ 827 71 00  
www.trajectoire.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines spéc. et de loisir  
Tirage: 23'510  
Parution: 4x/année

N° de thème: 844.002  
N° d'abonnement: 1047196  
Page: 102  
Surface: 61'353 mm<sup>2</sup>

*dans les stratégies RH...  
Sur le plan éthique, cette  
orientation est condamnable. »*

(atteindre son véritable choix de vie).  
Toutes concourent au même objectif  
ambitieux que s'est fixé l'empêcheur de  
tourner en rond, à savoir devenir inspi-  
rant, donner souffle, rythme et courage à  
celles et à ceux qui requièrent ses services.  
« Je me permets de bousculer mes interlo-  
cuteurs avec pertinence et impertinence  
pour les ouvrir et m'ouvrir avec eux »,  
explique Maxime Morand, qui se réjouit  
d'entrevoir la naissance d'une conscience  
citoyenne chez les employeurs. Que Dieu  
entende l'ancien séminariste... —

*\*Editions Favre, Lausanne (octobre 2014).  
Maxime Morand a aussi codirigé avec  
Michel Salamolard l'ouvrage « Prêtres, et  
après ? L'avenir des paroisses et de l'eucharistie »,  
qui réunit des contributions de nombreux auteurs.  
Editions Saint-Augustin, Saint-Maurice  
(mai 2011).*