

MAG RH

NUMÉRO 14 • UN AUTRE REGARD • SEPTEMBRE 2021

QUAND LES AUTRES
NOUS REGARDENT !

DRH ou Syndicaliste, il faut préserver les RH de proximité

Matthieu Trubert et Jean Luc Molins p.25

Le pari d'une politique QVT pour changer le regard

Céline Conte et Cécile Rivoiron, p.105

De la question de la perception des RH à celle de l'innovation RH

Frédéric MISCHLER, p.111

Start-up : RH mon amour !

Clément Lemainque et Camille Fourquez, p.145

Retourner Maison !

Hubert LANDIER, p.173

L'erreur de casting

Elisabeth PROVOST VANHECKE, p.255

L'entreprise peut-elle faire abstraction de l'engagement environnemental et sociétal

Yannick Roudaut, p.283

Prochainement, La FFP devient

les acteurs de
la compétence

créateurs d'avenirs professionnels



La FFP (Fédération de la Formation Professionnelle), organisation professionnelle créée en 1991, fédère et représente plus de 1200 entreprises de formation et du développement des compétences.





Le chat qui se regarde dans un miroir et qui y voit un lion... est-ce la destinée de tout professionnel à qui on renvoie une image qui n'est pas la sienne ? Et à force de se persuader que la réalité est celle que nos yeux captent, ne court-on pas le risque de se déconnecter totalement de son environnement ?

A y regarder de près, les raisons sont toujours les bonnes. Cette personne qui se demande s'il est opportun de refuser de faire entrer le DRH au capital de l'entreprise par soucis de neutralité, a-t-il une bonne intention ou se trompe-t-il sur la nature de la fonction ? Après tout le DRH est un membre de la direction et pas un représentant du personnel !

Et puis, y-a-t'il qu'un seul modèle de DRH où est-ce une fonction à facettes multiples ? et au sein d'une profession, les exceptions d'un côté ou de l'autre font-elles la norme ? Je connais des RH qui ne respectent pas leur parole et pour autant ce n'est pas la profession entière qui doit en porter le joug...

Une chose est certaine, chers ami-e-s DRH, vous allez avoir le plaisir de lire ce que les autres pensent de vous...mais attention ... les autres sont-ils objectifs ? savent-ils qu'ils devront s'expliquer lorsque vous allez les rencontrer ? Sont-ils conciliants pour ne pas avoir à perdre votre clientèle ? Et ces syndicalistes qui se montrent tellement constructifs, vous veulent-ils du bien ? Allez, je plaisante, vous verrez que vous avez plus d'amis que vous ne le pensez.

Alors je n'ai qu'une chose à vous dire, prenez les propos comme ils viennent et je crois que vous ne le regretterez pas... tout le monde a joué le jeu. Et lorsque la CGT

vous susurre à l'oreille qu'il faut sauver le soldat RH, dites vous bien alors que rien n'est perdu et que les DRH seront soutenus pour un peu qu'ils fassent leur métier avec éthique.

Lorsque j'ai prévenu mon père que j'étais recruté pour être DRH, lui qui était syndicaliste engagé, l'un des fondateurs de la CFDT en amenant la fédé agro-alimentaire CFTC avec lui, il me souvient encore de sa réponse : « j'aurais eu certainement du mal si tu m'avais dit que tu voulais devenir CRS, et encore..., mais DRH, il te suffit de faire ton travail correctement avec déontologie pour que nous soyons du même côté... »

Découvrez ce dossier avec délectation, transmettez-le à vos équipes, il y a de quoi s'inspirer !

Maintenant, quoi de neuf au Mag ? Toujours plus de lecteurs, de nouvelles rubriques dans la partie Magazine, des rédacteurs et rédactrices fidèles et des nouveaux (nouvelles) aussi et des projets.

Par exemple l'idée de dissocier les dossiers du magazine... deux MagRh pour que chaque numéro ne soit pas trop volumineux. Nous le testerons certainement en 2022 ; ou encore des partenariats qui prennent corps, avec l'APM, avec l'ASAP, avec Erasme ... que des « gens bien » Mais le Mag, c'est vous, surtout vous. Alors n'hésitez pas à nous dire ce que vous en pensez, ce que vous attendez de cette publication, de son évolution. Non pas un « courrier des lecteurs » préfabriqué, mais bien l'expression d'une réflexion qui vous sera utile à VOUS.

Cette année a été aussi celle de la publication chez ce grand éditeur européen de Boeck du "bilan RH 2020-2021 du Mag-Rh", en vente dans toutes les bonnes librairies, et bien, sachez que l'éditeur attend de nous une suite en 2023 avec encore plus d'articles nouveaux par les rédacteurs(trices) du Mag. Ce sera un complément d'informations utile, entre autres, pour les enseignants et les étudiants. Alors pensez à vos bibliothèques...

Et maintenant, la rentrée annonce aussi l'organisation du travail en terrain « covidésque ». Compter sur l'intelligence des gens n'est peut-être pas suffisant, alors comment les RH vont-ils cohabiter avec des antivax, avec les pass-sanitaires, avec les tests... A notre avis, ils (elles, bien entendu) ont gagné la reconnaissance patronale, mais aussi celle des salariés, par leur capacité à avoir organisé le travail durant ces multiples confinements et dérèglements de tous ordres, avec un maximum d'efficacité, et ça risque de perdurer. Maintenant organiser le changement est une autre dimension : que fait-on du télétravail, sans forcément redemander un présentiel permanent, comment gère-t-on les potentiels, comment développe-t-on la formation pour qu'elle renforce l'autonomie, comment accompagne-t-on les managers, mais aussi les bas niveaux de qualifications, comment allons-nous imaginer insuffler un esprit de coconstruction avec les partenaires sociaux, comment pense-t-on une véritable stratégie de développement RH dans un environnement instable, et comment espère-t-on convaincre la gouvernance de la justesse de notre vision qui participera à la réussite de la stratégie de développement de l'entreprise... oui, rien que ça !

Alors bonne rentrée à toutes et tous... Toute l'équipe du MagRh est à vos côtés.

André Perret





3 Avant propos
André Perret

DOSSIER

6 Institutionnels et Politiques

7 Bref
Michel Yahiel

9 6 Questions à Sylvie Brunet, députée européenne
Sylvie Brunet & André Perret

13 Avocat et Conseiller
Franck Morel

17 Le DRH vu du côté de l'ANDRH
Corinne Lebret & Jean Yves Matz

21 DRH, Quoi de neuf Docteur ?
William Josse

24 PARTENAIRES SOCIAUX

25 DRH ou Syndicaliste, il faut préserver les RH de proximité
Mathieu Trubert et Jean Luc Molins

35 Liés pour le meilleur afin d'éviter le pire
Gabriel Artero

39 Trouver les ressources pour gérer humainement
Pascal Pavageau

43 L'équation du DRH
Raphaëlle Bertholon

48 AUTRES FONCTIONS

49 Un grand coup de chapeau
Emmanuel Millard & Philippe Canonne

53 L'immatériel est capital
Thomas Beaurain & François Germain

57 Un binôme Expert comptable et DRH ?
Gilbert Metoudi

61 Clients ?
Christophe Rousseau

65 Where is HR ? HR is in the ...
Olivier Magnin

69 Le DRH est-il le pangolin du monde du travail ?
Jonathan Piarrat & Willem Rodier

75 On appelle le DRH à la barre
Benjamin Desaint

79 Dialogue à trois voix et à deux voies
Colomban de la monneraye, Adeline Mahalin et Anne Cécile Grosselin

84 INFLUENCEURS ET ENSEIGNANTS

85 Réseaux Associaux ?
Aude Amarrurtu

91 J'peux pas, j'ai comex
Vincent Berthelot & Philippe Moncourrier

95 Faire grandir la dimension humaine
Christophe Etienne

99 Sisyphe revisité
André Perret

105 Le pari d'une politique QVT pour changer le regard
Céline Conte & Cécile Rivoiron

111 De la question de la perception des RH à celle de l'innovation RH
Frédéric Mischler

117 J'aurais voulu être un DRH
Victor Waknine

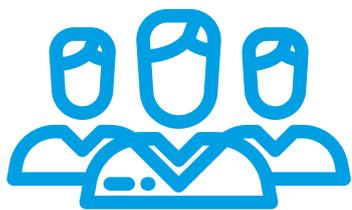
119 Rentrée des classes
Sabine de Villoutrey & Sophie Beziade

123 L'observateur
Jean Marie Peretti



«On a rarement une réelle
connaissance de soi-même.
C'est ce qui rend la vie supportable !»

Grégoire Lacroix (1933) Ecrivain.



128 CONSULTANTS ET START-UP

- 129** Le DRH vu du recruteur
Antonin Decosse
- 133** Facilitateur, pas gardien du temple
Grégoire Cabri-Wiltzer
- 137** Hommage à mes confrères
Gilles Verrier
- 141** Le DRH de transition, Une autre image du DRH
Christian Brière de la Hosseraye
- 145** Start-up : RH mon amour !
Clément Lemainque & Camille Fourquez
- 151** Une coexistence difficile
Florence Jarry
- 155** Les RH au coeur des paradoxes
Yann Le Floc'h & Jérôme Senot

160 LES PAIRS

- 161** Tranche de vie
Didier Rembert
- 165** Une journée chez les DRH
André Perret
- 171** Gérer en temps de guerre et de crise
ANDRH Ile de France
- 173** Retourner maison ...
Hubert Landier
- 177** Crimes et Chatiments
François Geuze
- 189** Plaidoyer pour un bouc émissaire idéal ... le DRH
Thomas Chardin

193 TABLE RONDE

- 194** Quelle image des DRH ? Audrey Richard, Matthieu Clémendot, Olivier Lajous, Jérôme Savy et Sophie Moreau

RUBRIQUE A BRAC

- 213** Garden Partie
Philippe Canonne
- 215** En mode pile ou face - Donner du sens
Mahé Bossu & Patrick Storhaye
- 219** J'ai deux amours ... «Jouer sous les étoiles»
Pauline Petit & Brigitte Taschini
- 225** S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement
Alexis Akinyemi & Laurène et Houtin
- 227** DRH : Le courage de l'Humain
Olivier Lajous & Thomas Vilcot
- 229** Après la guerre contre la covid, de l'économie financière à l'entrepreneuriat social. Hubert Landier et Eric Carrey
- 237** Chroniques de la fin du monde
Jacques Igalens
- 239** Lu pour vous
Noémie Le Menn, Hubert Landier et Denis Cristol
- 245** Ils ont garé le bus devant le but, pourtant on a réussi à marquer
Lionel Bellanger
- 249** L'innovation par le conflit
Christophe Genoud
- 253** Ethique et profits, rétrospectives et perspectives
Charles Kramer
- 259** Faire grandir les collaborateurs, attention aux fausses évidences
Yvan Barel
- 263** L'erreur de casting
Elisabeth Provost Vanhecke
- 269** Dessine moi la formation post-covid
Luc Deleplanque
- 273** La boîte à Négo, Le dialogue social, une urgence pour l'entreprise
Hubert Landier
- 285** Au Japon, les managers sont avant tout des ainés
Valérie Mounier
- 289** Va, vis et deviens...
Rubrique APM
- 293** L'entreprise peut-elle faire l'économie de l'engagement environnemental et de l'implication sociétale - Yannick Roudaut - APM
- 296** Témoignage d'un dirigeant
Bruno Le Breton - APM
- 299** Sur l'exigence de cohérence entre le discours et les actes
Thibaud Brière
- 305** C'est ta croyance... Le joker impensé de la novlangue coach
Lucien Lemaire
- 312** Comment un test d'anglais s'inscrit dans un parcours professionnel
Laurence Carlinet
- 315** Quel ROI pour une inspiration ?
Charlotte du Payrat
- 317** Le compagnonage, un modèle d'apprentissage intemporel
Maris Muys, Pauline Patteuw, Pauline Peres, Flavie Vangrevelynghé
- 321** Le dialogue social ? Une réinvention nécessaire
Lola Bosquet, Nicolas Chrétien, Clément Febvin, Amélie Mouchon
- 325** Comment dynamiser la gestion des compétences
A.Carbonnet, E.Constant, L.Chardon, N. El Baghdadi et E. Desmedt
- 329** Travailleurs relocalisés contre travailleurs détachés
Thierry Brugvin, Observatoire ASAP





DOSSIER

Institutionnels et Politiques



BREF...



MICHELYAHIEL



J'ai pu observer cette fonction depuis un triple point de vue

D'abord pendant 6 ans comme DRH, en l'occurrence de la Ville de Paris et de ses 55 000 agents.

Cela m'a permis de toucher du doigt les vicissitudes de cette fonction, qui est souvent remise en cause pour sa lourdeur et un excès de recours aux procédures, en particulier dans le secteur public. Cela conduit à se mobiliser comme «business partners» afin d'être mieux admis, même si tous les collègues des CODIR/Comex peinent symétriquement dans le même temps à devenir des «RH partners».

Deuxième angle de vue, les fonctions qui m'ont conduit à fréquenter de nombreux DRH, notamment dans le cadre de gros projets de restructuration et/ou de crises sociales, dont l'impact est parfois tel qu'ils remontent au sommet de l'État. En règle générale, je n'ai pas manqué d'apprécier le degré d'expertise et d'engagement des collègues souvent en première ligne dans ces affaires très compliquées, où il faut combiner un grand nombre de contraintes parfois contradictoires. Sans leur savoir-faire, rien ne peut durablement être mis en place.

Enfin, ayant eu l'honneur de présider l'ANDRH il y a quelques années, j'ai pu mesurer le sens du collectif de ses membres, en particulier à travers les groupes locaux qui constituent l'armature essentielle de cette grande association, laquelle contribue à entretenir une culture professionnelle approfondie dans le milieu et à décloisonner les pratiques, au bénéfice de ce grand métier

En définitive, ces regards croisés n'ont fait que confirmer la vision que j'avais de cette fonction : exigences, compétences, collégialité y coexistent tous les jours avec les difficultés d'exercice d'une profession sans cesse renouvelée, encore sans doute insuffisamment reconnue dans le monde professionnel mais aussi par la société.

C'est tout le mérite de cette revue que de faire justice d'une telle situation et contribuer à la redresser

Michel Yahiel



6 QUESTIONS À SYLVIE BRUNET, DÉPUTÉE EUROPÉENNE



SYLVIE **BRUNET**



Les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics tels que le chômage partiel pour certains secteurs ont été essentiellement gérés par les DRH. Et la sortie de crise le sera également.

QUE FAUDRAIT-IL POUR QUE LE DRH TROUVE RÉELLEMENT SA PLACE DANS LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE ? LUI MANQUE-T-IL DES COMPÉTENCES ?

Dès qu'une entreprise ou organisation atteint une certaine dimension, la fonction de DRH s'impose naturellement. La plupart des DRH sont bien évidemment membres du comité de direction. En revanche il me semble que trop peu de DRH font partie d'organes de gouvernance stratégiques tels que les conseils d'administration.

Si certains DRH doivent peut-être parfaire leurs connaissances dans le domaine financier, je crois volontiers en étant un peu provocatrice, que bien des dirigeants manquent de compétences dans le domaine social et RH ! Voici peut-être quelques éléments qui expliquent que les DRH sont moins sollicités pour être membres de conseils d'administration ou de surveillance...

AVEC UN REGARD «POLITIQUE» LE DRH A-T-IL SON RÔLE DANS LA DÉMARCHÉ RSE ? LEQUEL ?

Le DRH a un rôle central dans la démarche RSE, particulièrement dans le secteur des services où le facteur humain est déterminant. Le développement durable d'une organisation doit englober une stratégie dans les trois domaines : économique, social et environnemental. L'analyse de la dimension sociale relève vraiment des attributions du DRH : les actions à mener, les indicateurs spécifiques à mettre en place en fonction des risques spécifiques à chaque entreprise ou organisation, leur déploiement et leur suivi dans le temps.

LORSQUE TU ÉTAIS DRH QUELLE IMAGE PENSAS-TU AVOIR ?

Tout au long de ma carrière de DRH, j'ai tenté d'être une femme de dialogue et toujours considéré que la dimension humaine du métier était la plus importante.

La profession a trop souvent une image négative, très administrative et dure. L'écoute, la capacité de médiation en cas de conflits mais aussi une approche stratégique et d'anticipation sont autant d'éléments fondamentaux que cherché à développer lorsque j'étais DRH avec parfois beaucoup de difficultés à être entendue.

J'ai toujours été intransigente avec mes valeurs : respect des personnes et d'un comportement basé sur l'éthique car l'exemplarité est indispensable dans toutes les fonctions de management, particulièrement pour un DRH.

AUJOURD'HUI, À TRAVERS LA PRESSE, LES ACTUALITÉS, CROIS-TU QUE CETTE IMAGE SE SOIT PLUTÔT AMÉLIORÉE, DÉGRADÉE ?

Il me semble que cette terrible crise sanitaire que nous traversons depuis presque deux ans a plutôt amélioré l'image de la fonction RH et en tout cas renforcé son rôle en termes d'organisation du travail, d'innovations et de développement notamment du télétravail mais aussi de prévention des risques pour la santé au travail, avec un rôle majeur du dialogue social dans les organisations.



Les politiques d'emploi, de lutte contre les discriminations, d'égalité entre les femmes et les hommes, de santé et sécurité au travail, de développement des compétences et formation et le dialogue social, sont autant de sujets majeurs à appréhender par la ou le DRH dans le cadre d'une démarche RSE.

Enfin, plus globalement, le DRH a un rôle important en termes de communication interne et de pédagogie auprès des salariés pour déployer cette démarche RSE dans toute l'organisation en s'appuyant sur l'encadrement.

LE DIALOGUE SOCIAL «EUROPÉEN» LE CONCERNE-T-IL ?

Le dialogue social européen et plus largement les politiques sociales plus ou moins contraignantes au niveau européen concernent bien sûr complètement les DRH en France.

D'une part les textes européens tels que les directives ou règlements sont obligatoirement transposés par le législateur en France et s'appliquent à tous, d'autre part les DRH

de groupes implantés dans plusieurs pays européens sont forcément concernés par un vrai dialogue social européen dont les comités d'entreprise européens sont un élément central.

Je déplore cependant le peu d'intérêt dans l'ensemble des media sur cette Europe sociale qui tend pourtant à se renforcer depuis l'adoption du Socle européen des droits sociaux, malgré une difficulté persistante de progression vers une véritable convergence sociale.

EN UN MOT, CE SERAIT À REFAIRE, AVEC TON REGARD POLITIQUE, CHANGERAIS-TU QUELQUE CHOSE À LA FAÇON DE PRENDRE TA FONCTION DE DRH EN MAIN ?

En premier lieu la fonction de DRH est par essence même politique et d'ailleurs m'a toujours beaucoup inspirée dans mes activités d'élue, de membre du Conseil Economique social et Environnemental et aujourd'hui de députée européenne !

Avec le recul, je pense que je me suis trop souvent laissé enfermée dans des contraintes administratives ou juridiques qui sont il est vrai une réalité en France au détriment d'une approche plus politique et stratégique.

Sylvie Bonnet & André Perret



Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR



AVOCAT ET CONSEILLER

FRANCK**MOREL**



Avocat associé, Flichy Grangé avocats

Ancien conseiller social du Premier ministre et de plusieurs ministres du travail.



consultations des représentants du personnel sans être imprégné des enjeux stratégiques et financiers ?

En tant que conseiller du Premier ministre, mes contacts avec les DRH existaient dans les aspects de relais des politiques publiques en matière sociale dans les deux sens.

La fonction RH transmet sa passion de l'Humain. Pour avoir moi-même dans mes études universitaires étudié la gestion des ressources humaines, je constate que la fonction RH a ceci de très spécifique qu'elle regroupe des acteurs qui tous d'une manière certes différente mais commune une forme de fibre militante en faveur de la reconnaissance de l'individu. On ne retrouve cette forme d'engagement dans aucune autre fonction à part le cas échéant en matière de RSE et de développement durable.

J'ai moi aussi pris la voie des relations de travail et d'emploi dès ma formation initiale pour faire toute ma carrière dans des emplois qui traitent de ces questions par la motivation de faire progresser la condition humaine. Je crois depuis toujours que la Participation est un projet de société auquel je veux donner corps.

QUE PENSEZ-VOUS DE SON POSITIONNEMENT DANS L'ENTREPRISE OU DANS LES NÉGOCIATIONS ?

Ce positionnement évolue plutôt favorablement à mon sens, les entreprises prenant de plus en plus conscience que la richesse humaine est indispensable à leur fonctionnement, pour des raisons tant liées à l'impact des ressources humaines sur le développement de l'entreprise qu'à l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes pour sa capacité à entretenir une politique sociale dynamique.

La négociation collective d'entreprise s'est très largement développée

QUELS SONT VOS CONTACTS AVEC LES DRH ET COMMENT VOYEZ-VOUS LA FONCTION RH ?

En tant qu'avocat, mes contacts avec les DRH existent dans les situations de demandes de conseils sur des points concernant la vie sociale de l'entreprise, ou d'assistance sur des situations contentieuses. La fonction RH a ceci d'exigeant qu'elle doit ajouter à une bonne expertise de son cœur de métier une connaissance approfondie de l'activité de l'entreprise dans différentes dimensions, tant commerciale que financière ou organisationnelle. A l'inverse d'autres directions qui peuvent limiter leurs connaissances de l'entreprise à leur domaine et le cas échéant à quelques questions périphériques, le DRH doit avoir une vision d'ensemble tant la gestion des ressources humaines dans ses différents aspects se nourrit de la connaissance approfondie des différents aspects du fonctionnement de l'entreprise, de son activité et des enjeux qui y sont liés. Comment traiter de l'organisation du temps de travail sans connaître les contraintes de production précisément ? Comment avoir une politique de recrutement pertinente sans faire le lien avec la politique commerciale et l'image de l'entreprise ? Comment aborder les négociations salariales et les

depuis trente ans, le nombre annuel des accords d'entreprises signés étant de deux à trois fois celui des entreprises de plus de 50 salariés. Le DRH dans ce cadre est tantôt celui qui facilite la gestion du changement ou celui qui met en conformité l'entreprise avec le droit. Il est le diplomate qui met de l'huile dans les rouages de relations humaines toujours sensibles.

QUE PEUT-ON AMÉLIORER ?

On peut sans doute capitaliser de manière encore plus forte sur le développement très important de la négociation collective depuis trente ans. Cela suppose d'enclencher ou de mieux entretenir un cercle vertueux qui reposerait sur un dialogue social de qualité propice à une gestion du changement anticipée et gagnante pour tous reposant sur des acteurs qui sont valorisés dans cette fonction dans leur parcours professionnel et qui contribuent ainsi à faire monter le niveau du dialogue social et à élargir ces possibilités. On est encore trop souvent dans le cercle vicieux inverse et pour le briser, cela suppose de commencer par un bout, au début de manière non payée de retour. Cela suppose aussi de le faire tous car ce cercle vertueux déborde les frontières de l'entreprise. C'est en le permettant qu'on luttera efficacement contre un désengagement nihiliste destructeur et qu'on préparera efficacement l'avenir. Le DRH doit être entendu dans ce message essentiel. Il n'existe pas d'autres alternatives constructives. Faire confiance dans le dialogue social, dans la démocratie sociale avec tous ses défauts est la pire des options... à l'exception de toutes les autres. J'ai contribué à la rénovation de la démocratie sociale avec les réformes de 2008 (après soixante ans de règles inchangées) et de 2017 auxquelles j'ai apporté ma contribution en tant que conseiller ministériel et suis convaincu du caractère central et structurant de

ces questions.

On peut aussi sans doute inscrire plus efficacement la fonction RH dans la stratégie de l'entreprise de manière anticipée et programmée. Définir une véritable stratégie RH, une véritable stratégie des relations de travail constitue un exercice porteur de croissance et de progrès. S'il est lié au sens de ce que chacun fait dans l'entreprise, à la raison d'être de celle-ci on démultiplie les raisons de rendre l'organisation plus performante et plus porteuse de bien être pour toute la société.

La formation professionnelle demeure encore trop considérée, malgré les réformes successives, comme un coût et une obligation, quelque chose de lourd et complexe qui apporte peu. La fonction RH doit être considérée sur ce point comme permettant d'investir sur l'avenir, de préparer l'entreprise de demain et d'accompagner les choix en ce sens.

QUE PENSEZ-VOUS DE L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH AVEC LA CRISE SANITAIRE ?

Il est celui qui va aider à trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnel dans un contexte bouleversé par l'élargissement sans précédent de la place du télétravail, par la rapidité des mouvements économiques affectant le travail, par la distanciation nouvelle pour le meilleur et pour le pire vis-à-vis du travail. Il est celui qui va épouser les évolutions sociétales qui en sont issues en faisant preuve d'imagination, d'écoute, de diplomatie, de fermeté, le tout dans le dialogue. Les mouvements jamais connus en matière de hausse puis de baisse du nombre de demandeurs d'emploi, de recours à l'activité partielle sur une courte période montrent que les ressources humaines ont été au cœur de la crise. Il en restera quelque chose et la fonction RH a gagné de nouveaux galons pour optimiser l'organisation après ces évolutions.

Trouver une juste place au télétravail, dégager un équilibre optimal et sécurisé en matière de gestion du temps de travail, organiser son activité de manière à anticiper et maîtriser, parfois susciter, les changements à venir affectant les individus dans les entreprises sont les enjeux majeurs de cette phase de la crise sanitaire.

QUE PENSEZ-VOUS DU RH BASHING ?

Le DRH est parfois celui qui est le porteur de mauvaises nouvelles ou celui qui leur donne portée sur le plan humain. Il est ainsi souvent injustement associé





à cette circonstance en lui accolant une image de cynisme ou d'impuissance à agir. Cette image parfois complaisamment relayée dans des films a été aussi entretenue par des conflits sociaux médiatisés avec séquestration ou arrachage de vêtements. De telles situations sont mortifères, évidemment pour les DRH concernés mais aussi pour tout le monde, dans une spirale de défiance et de violence.

Personne ne gagne jamais à jeter l'opprobre sur une fonction et les individus qui l'occupent. Si chacun doit être conscient de ses responsabilités et que le cynisme est évidemment à combattre, c'est plutôt par la valorisation de ceux qui se battent en ce sens et la dénonciation de pratiques peu respectueuses des individus. On ne combat pas le manque de respect des individus en étant soi-même irrespectueux de ses interlocuteurs.

QUE FAUDRAIT-IL FAIRE POUR RENFORCER LA CRÉDIBILITÉ DU DRH ?

Toujours considérer que l'humain est au centre de tout. Le développement du numérique et de l'intelligence artificielle est porteur de progrès mais aussi de

risques pour les libertés publiques et individuelles, pour la maîtrise de notre destin.

Il est nécessaire dans ce contexte pour que la machine demeure au service de l'Homme d'affirmer en droit et en pratique un véritable droit à la décision humaine.

Cela paraît évident mais c'est sans doute l'un des combats à venir et le DRH plus que tout autre doit en être le porte étendard.

Il faut aussi intégrer à la définition de la stratégie de l'entreprise un volet social. Lorsque le DRH est stratégique sur le plan social, il démontre que cela conforte la croissance de l'entreprise. L'ampleur des changements à venir conforte ce besoin.

André Ferret et Franck Morel



ECHANGES : LE DRH VU DU COTÉ DE L'ANDRH

CORINNE **LEBRET** & JEAN-YVES **MATZ**

Tous deux membres de l'ANDRH Paris 16, Corinne et Jean-Yves nous livrent leur vision ...



Corinne LEBRET. Avocat, Conseil spécialisée en droit social, accompagne les dirigeants et managers de PME sur des missions en droit social et RH. Puis, anime en entreprise, des formations en santé, sécurité, aux fondamentaux



Jean-Yves MATZ. Consultant Relation Entreprise IDF & International à l'APEC. Psychologue du Travail orienté développement des Organisations individuelles et collectives, il enseigne dans les 2 Masters qu'il a co-créé à l'Institut de Psychologie de l'Université de Paris et à l'IAE de Paris Sorbonne Business School.

Association Nationale



Ce qui veut dire que le salarié (H/F) n'a pas attendu cette situation, pour souhaiter une innovation organisationnelle et managériale, qui améliore l'expérience collaborateur. Ainsi et aussi, c'est bien à partir de cette expérience collaborateur qui a et va encore évoluer, que la fonction RH va devoir s'appuyer.

Il est vrai que certaines entreprises sont plus résilientes que d'autres et celles-ci sauront maintenir le télétravail, le Flex office, la mobilité simplifiée, les changements de carrière, le mentoring, la mutualisation des compétences, la lutte active contre l'absentéisme, les RPS..... D'autres seront plus engagées dans des combats pour la qualité de vie au travail ou plus de psychologie au travail ou encore une forme d'écologie au travail ; l'environnement durable, la protection de la planète, l'engagement social et sociétal pour attirer d'autres profils.

Ainsi, le DRH (H/F) doit pouvoir :

- Dès le recrutement ou la procédure de onboarding, intégrer de nouveaux paramètres de sourcing, des modèles, des parcours, en s'intéressant aux «soft skills ou softs competencies», que sont le leadership, l'agilité, la prise de décision, le savoir être, la capacité à travailler en équipe...et non plus seulement miser, sur les connaissances, les compétences techniques, l'expérience professionnelle et/ou des éléments intrinsèques de profil de candidat.
- Fournir du contenu, créer des stories pour raconter ce que font ses collaborateurs en entreprise, «le bon vivre», l'ambiance au travail, la qualité des relations entre les managers, les valeurs de l'entreprise, l'influence d'une région, de son bassin d'emploi, de son secteur géographique et/ou de son déploiement européen.

Le DRH, doit porter la raison d'être de l'entreprise, avec lui (elle). Depuis ce que nous avons vécu avec la pandémie, les mesures sanitaires et plans d'urgence, le recours massif au télétravail... plus que jamais le DRH (et le CODIR dont il est membre) a dû s'adapter à une gestion à distance de l'entreprise et de ses collaborateurs, communiquer avec des équipes éclatées, chercher à maintenir la perte du lien social, assurer la poursuite ou la réinvention d'une partie du business.

Les salariés, «work in any place et ATAWAD (Any-TimeAnyWhereAnyDevice)», que ce soit en Ile de France, en province, en Europe ou à l'étranger, sans revendiquer quoi que ce soit, ont adopté la posture : «faites-nous confiance, le travail sera fait, et même plus ! Nous apprenons à communiquer entre nous autrement (ex Whatsapp...), ainsi qu'avec nos équipes, nos clients, nos fournisseurs».

En cela, le DRH (H/F) a intérêt à encourager et encadrer la visibilité de sa marque employeur notamment sur les réseaux sociaux et sur le Web, car de nombreux sites et réseaux sociaux se font au jour le jour, le relais d'informations connotées sur l'entreprise et les anciens

collaborateurs n'hésitent pas, pour certains, à délivrer des avis de toutes sortes sur leur entreprise à leur départ, voire à multiplier des notations plus ou moins valorisantes.

Nous constatons en effet depuis des années déjà, combien la liberté d'expression a pris de multiples formes en entreprise avec Linked In, Twitter, Facebook & autres réseaux d'influence afin de promouvoir la qualité des produits ou des services de l'entreprise.



Cependant, la liberté d'expression si elle permet d'exprimer un avis sur son entreprise, positif ou moins positif, nécessitent de savoir poser des limites, certains n'hésitant pas à porter des jugements, voire même à dénigrer leur entreprise.

Récemment, la Cour Européenne des droits de l'homme a jugé dans un arrêt du 30 juin 2020, que la critique médiatisée, exprimée par un associé quant à la gestion de l'entreprise par l'autre associé, n'était ni fausse ni injurieuse et ne portait donc pas atteinte à la réputation du dirigeant d'entreprise qu'il était.

En cela, comprenons que la liberté d'expression a trouvé son écho à travers les réseaux sociaux et qu'il peut apparaître, ainsi que le rappelle Michel Barabel, également «des pratiques moins disantes»

que le DRH devra chercher à mettre à mal, par un investissement conjoint sur le terrain, où chacun à son niveau, salariés, managers et fonction RH seront les meilleurs ambassadeurs de leur Marque Employeur.

Également, le DRH doit, dans la gestion globale de la fonction RH, notamment au sein d'une PME/PMI, renforcer son rôle de proximité vis-à-vis du terrain, apporter son soutien et ses conseils à ses collaborateurs, aux équipes commerciales, logistique, production, services, achats, financière... en travaillant plus en transversalité au service de la stratégie et des orientations générales de son entreprise.

De la même façon, le DRH (H/F) s'attèlera à rechercher une communication plus fluide, plus transparente, plus participative en communiquant sur les projets à venir, les options de croissance, de déploiement et pas seulement, sur celles inscrites dans une logique de réduction des coûts.

Avide d'idées et de solutions, le DRH (H/F), doit associer les collaborateurs aux projets de changements, mettre à leur disposition des boîtes à idées pertinentes, des questionnaires suivis de retours qualitatifs et quantitatifs, des projets engageants.

Médiateur, facilitateur, vendeur de convivialité et de lien social, le porteur de la Fonction RH, garant de la raison d'être de l'entreprise doit veiller via l'attractivité de l'entreprise, également à fidéliser ses salariés, à encourager leur efficacité et leurs performances, en louant le cadre de travail, le niveau d'autonomie et de polyvalence, le niveau de responsabilités, l'ambiance de travail, une moins grande exposition au marché financier local et mondial, un environnement moins pesant ou moins dangereux en recherchant de façon continue sa sécurisation.

LE DRH (H/F) EN TANT QUE FACILITATEUR, SAIT ENCOURAGER LE MANAGEMENT AGILE. MAIS DE QUOI S'AGIT-IL ?

Issu du monde l'informatique et/ou de l'IT, le management agile organise l'entreprise en un ensemble d'unités internes ou d'unités externes avec une unité centrale, dont le but est d'organiser l'adaptabilité des équipes afin qu'elles soient toujours en phase avec les besoins évolutifs du/des client(s).





L'utilisation de courtes séquences de travail permet de, corrélée à un processus d'amélioration continue, le fait d'accepter de modifier ces processus, tant au niveau du management que du développement et ce, pour répondre à la demande plus personnalisée du client.

En cela, le DRH (H/F) impacte la culture d'entreprise par une culture collaborative, et veillera à accorder sa confiance, à clarifier ses instructions, à fédérer les équipes, à valoriser le capital humain, à travailler sur des cycles de décision plus courts.

L'enjeu de demain pour le DRH avec la digitalisation, est enfin, de savoir recruter sur des métiers en pénurie, soit en anticipant, soit en formant les salariés à la mobilité, à la flexibilité, à l'évolution de leurs postes vers de nouveaux métiers, soit en créant des passerelles, des parcours de mobilité interne et géographique.

Pour ce faire, il y a désormais un rendez-vous à ne pas manquer entre le manager de proximité ou le DRH et ses collaborateurs et nous ne saurions que trop insister sur cet Entretien Professionnel (Bilan à 6 ans) qui doit être fait avant le 30/06/2021. C'est du ressort du DRH qu'il ne procède pas lui-même à ses entretiens, mais qu'il informe, sensibilise et forme les managers à cet état des lieux récapitulatif qui a lieu tous les 6 ans et pour la première fois, cette année 2021.

Il s'agira de vérifier que le salarié a suivi, au moins en 6 ans, au-delà de l'exigence légale, sans condition d'ancienneté, de forme de contrat de travail, de durée du travail :

- Une action de formation, autre que les formations obligatoires
- Tous ses entretiens professionnels tous les 2 ans
- Acquis ses éléments de certification par la formation ou par une VAE
- Bénéficié d'une progression salariale (individuelle/collective) ou professionnelle (progression «verticale» par l'accès aux différents échelons, par une progression «horizontale» (métier/responsabilités)

et d'enraciner ces entretiens dans le plan de dévelop-

pement des compétences.

Et si le DRH (H/F) venait à permettre à certains salariés d'accéder au capital social ou à l'actionnariat, que l'entreprise soit cotée ou non ? tel que le permet désormais la loi PACTE)

N'est-ce pas un dispositif financier utile pour les associer à la performance et aux résultats financiers, un gage de confiance pour les fidéliser ? Un vecteur de motivation collective permanente en leur permettant de participer à la prise de décisions quant aux orientations de l'entreprise (loi PACTE) ?

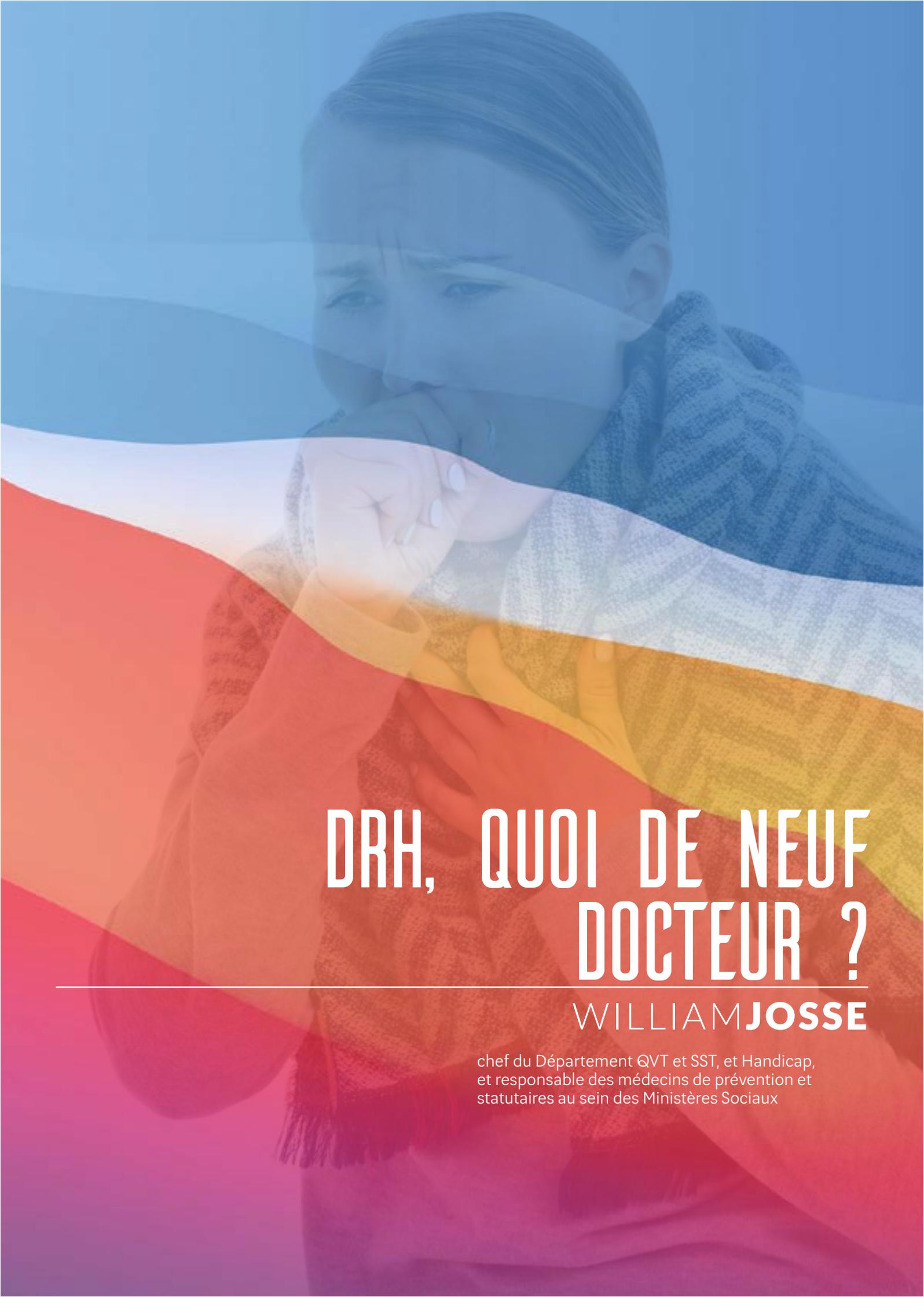


Ce qui développe inmanquablement le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Pour ce faire, l'attribution gratuite d'actions, ou l'attribution de BSPCE (actions non gratuites, dont le prix est fixé par l'entreprise à un prix inférieur au coût du marché), ou par l'attribution de stock option (acquisition de titres à un prix inférieur à celui du marché) ou encore l'ouverture systématique du CODIR à la participation à tour de rôle de collaborateur, sont une réponse.

Un DRH (H/F) porteur et garant de la raison d'être de son entreprise.

*Corinne Lebret &
Jean Yves Metz*



DRH, QUOI DE NEUF DOCTEUR ?

WILLIAM JOSSE

chef du Département QVT et SST, et Handicap,
et responsable des médecins de prévention et
statutaires au sein des Ministères Sociaux



BONJOUR DOCTEUR, NOUS ALLONS COMMENCER PAR IDENTIFIER VOTRE FONCTION, QUELLE EST-ELLE ?

Je suis chef du Département QVT et SST, et Handicap, et responsable des médecins de prévention et statutaires aux Ministères Sociaux

DITES-MOI, ÇA NE TIENT PAS SUR UNE CARTE DE VISITE ?

C'est pour cela que je n'en n'ai pas fait faire... mais ce n'est pas fini, je suis aussi le Médecin de la Coordination Nationale de la Prévention.

DANS LES FAITS ?

Je suis en charge des 300 médecins du travail des ministères, avec une équipe de 30 personnes. Une de nos missions est de connaître les relations individuelles et collectives de nos agents avec le travail. Mais aussi les évaluations et la prévention des risques, de la sécurité et de la santé au travail. Dans ce cadre, je dois faire l'examen de toutes les actions de prévention et faire travailler ensemble nos médecins, s'assurer de leur montée en compétence. Je suis aidé aussi par une équipe de médecins référents (rhumatologue (TMS), Ophtalmo (travail sur les écrans), endocrino, toxicologiste, spécialiste du droit à la santé...

EN 20 ANNÉES DE CARRIÈRE, J'IMAGINE QUE LA FONCTION RH NE VOUS EST PAS ÉTRANGÈRE. COMMENT L'AVEZ-VOUS PERÇU ? D'EMBLÉE OU PROGRESSIVEMENT ?

La médecine du travail est une spécialité, donc c'est 4 année d'études supplémentaires. Ces 4 années sont consacrées à l'analyse des problématiques du Travail. Si nous sommes formés pour faire du dépistage, nous sommes aussi initiés au monde du travail et de l'entreprise. Et ce sont pratiquement tout le temps des problématiques RH. Donc, on rencontre les principes de la fonction dès les études et ça ne vous quitte plus. Nous sommes tout au long de nos missions en contact permanent avec l'employeur, c'est à la fois le manager et généralement en dernier recours le DRH. N'oublions pas que l'employeur peut être pénalement responsable en cas de manquement à la sécurité du travail. Généralement les DRH sont plutôt prudents sur ce sujet. C'est la raison aussi pour laquelle il est

nécessaire de faire circuler l'information dans tous les sens. Le médecin opère un diagnostic, bien entendu sur un métier, mais aussi ses interactions au sein du monde du travail, de l'organisation, de la culture de l'entreprise. Le DRH est un des contacts qui peut nous informer sur ces points. C'est aussi l'objet de notre «tiers temps». Aller sur les sites de travail, rencontrer les personnes qui peuvent vous renseigner... c'est dans ce cadre là aussi qu'il nous est possible de rencontrer le DRH. Dans la majorité des cas, lorsque le médecin est demandeur de contact, le DRH est présent. Lorsqu'il y a des tensions, il faut bien reconnaître que c'est souvent parce que le médecin estime qu'il est détenteur d'une médecine orienté uniquement «malade». Il en oublie alors le lien avec le management et le DRH. Quelques médecins qui ont ce type d'attitude peuvent ternir une réputation du métier chez les DRH...

ET VOUS, COMMENT VOUS PROCÉDEZ ?

Pour ma part je privilégie les échanges et la communication, et ce depuis mon entrée dans la fonction. Il faut savoir que notre mission est de conseiller, de donner des avis... et il n'y a aucune obligation de les suivre. Donner les éléments de la règle à suivre n'est jamais gagné d'avance. Lorsque le contact est réel avec le DRH, on est quasi certain que les préconisations seront suivies. Il faut savoir aussi que le DRH est sollicité généralement lorsque ça ne se passe pas bien : contentieux avec le salarié, avec le management... Il sera beaucoup plus à l'écoute du médecin si celui-ci l'a informé en amont. Se rapprocher du DRH permet parfois d'ajuster notre point de vue.

UN EXEMPLE ?

Un agent, ou un salarié demande à travailler uniquement en télétra-

vail. Si je suis capable de préconiser 3 jours après en avoir parlé avec le DRH, tout en préservant le secret médical, Dans ce cas je n'ai jamais eu à faire à un refus ni du salarié ni du DRH. Alors que la décision ne sera pas forcément la même lorsque le DRH reçoit un avis écrit sans consultation préalable.

LES DRH SONT, À VOTRE AVIS, TRÈS AU FAIT DE CES SUJETS ?

Chez nous, au sein des Ministères Sociaux, notre DRH est Président des CHSCT. Dans le cadre du dialogue social, il doit assurer le respect réglementaire du code du travail, des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité. Le DRH est au top sur ces sujets. Si ce n'est pas le cas, il doit se faire former avec les médecins, d'autant que c'est lui qui élabore la lettre de mission du médecin du travail. N'oublions pas aussi que le médecin doit effectuer un bilan annuel sur l'état de santé du personnel.

EST-CE QU'EN 20 ANS VOUS AVEZ VU ÉVOLUER LE DRH DANS CET ENVIRONNEMENT ?

C'est lié à l'évolution de la QVT elle-même. Tout de suite après la guerre, la prise en compte des conditions de travail ont été une véritable révolution. L'impact a été fort sur les actions d'organisation du travail. Pour tenter de réduire les risques physiques, d'abord, puis de plus en plus, compte tenu du développement du tertiaire, pour tenter de réduire les risques psycho-sociaux. La mentalité des DRH a donc évolué en ce sens. Lorsque j'ai été nommé à mon poste par le DRH, il m'a littéralement interdit de parler de «performance». Je ne devais pas œuvrer pour augmenter la productivité, mais œuvrer pour que les «agents» se sentent bien dans leur environnement de travail, en créant des espaces de discussions, en ré-

duisant les chaînes managériales, en privilégiant le management fonctionnel, en favorisant les évolutions internes et l'utilisation des talents, en faisant en sorte que les collègues deviennent des forces de soutien. Et c'est lorsque le salarié se trouve bien que sa performance s'en ressent.

LA PERFORMANCE EST UNE CONSÉQUENCE DU BIEN-ÊTRE ALORS ?

On ne peut nier que nous sommes tous un % du PIB. D'autre part, ce n'est pas un baby-foot qui est la solution miracle. Mais lorsque le DRH place la santé des agents comme la préoccupation N°1 en cette période de Covid, ça modifie le regard des gens et ça nous pousse à innover.

QUEL TYPE D'INNOVATION ?

Bien sûr nous devons continuer à identifier les personnes vulnérables et faire du dépistage y compris à distance. L'action de conseil est aussi impactée : nous avons créé 150 fiches réflexes à usage du management pour accompagner cette période. En même temps l'organisation change, nous avons maintenant un Pôle d'accompagnement du Management et de l'intelligence collective. Mais ça ne s'arrête pas là, nous développons sur trois ans des applications profitant des data-sciences et de l'IA pour des démarches d'excellence en prévention des RPS par exemple. Mais nous travaillons aussi sur des ateliers QVT/SST sous forme de cafés hebdomadaires, et même sur la gestion du stress par la méditation. Et je ne vous parle pas de notre travail sur la mise en place d'un médecin «virtuel». Vous voyez le champ est large.

ET LE DRH DANS TOUT ÇA ?

Justement rien n'aurait été possible sans la «vision» du DRH. C'est le point de départ. Si un DRH veut réussir sur ce plan, il doit avoir une véritable vision stratégique et être un facilitateur, un aidant, pour permettre à ceux qui doivent faire bouger les choses d'avoir les moyens nécessaires. Nous sommes le «service après-vente des ressources humaines» et le DRH est celui qui donne l'impulsion et accompagne. C'est le cas chez nous et j'espère que c'est aussi le cas dans les autres entreprises.

CE SERA AU LECTEUR DE LE VÉRIFIER... MERCI WILLIAMS JOSSE.

André Perrot & William Josse



DOSSIER

Partenaires Sociaux



DRH OU SYNDICALISTE IL FAUT PRÉSERVER LES RH DE PROXIMITÉ

MATTHIEU **TRUBERT** JEAN-LUC **MOLINS**



Matthieu Trubert, ingénieur chez Microsoft, DS CGT

Jean-Luc Molins, cadre chez Orange, Secrétaire national de l'UGICT-CGT



La révolution numérique nous donne l'opportunité de réinterroger nos modèles économiques et de management devenus archaïques. Changer de cap nécessite de rompre avec le modèle individualiste et court-termiste en restaurant les logiques propres à l'intérêt général, à la cohésion et l'égalité sociale afin de répondre aux défis économiques, sociaux, et environnementaux. Face au désarroi social et culturel qui peut nous saisir face à la rapidité de ce déferlement technologique, il est important d'avoir conscience qu'en tant que concepteur et acteur au quotidien des transformations des entreprises et des administrations, nous occupons une position spécifique pour intervenir sur l'orientation de la mutation du travail. La question de la citoyenneté à l'entreprise et de ses conditions d'exercice est centrale pour ouvrir de nouvelles perspectives.



RENOUER AVEC L'ÉTHIQUE ET LE SENS DU TRAVAIL

Les choix d'aujourd'hui déterminent notre modèle de société de demain. Il en est de même pour le fonctionnement des organisations de travail. Or, beaucoup d'interrogations et de désaccords par rapport aux règles du métier et à l'éthique surgissent vis-à-vis des orientations stratégiques des directions, car basées sur le court-termiste et la non prise en compte des réalités du terrain. C'est pourquoi ces orientations doivent être anticipées pour être pensées, et

questionnées, à partir des sujets essentiels que sont l'emploi et la reconnaissance des qualifications, le développement de la formation qualifiante, les libertés et les moyens d'expression, les conditions de vie et de travail.

Ces sujets sont au cœur de l'expertise professionnelle de la fonction RH, qui est elle-même touchée par l'emprise croissante des outils de gestion en entreprise. «...les freins à l'appropriation de ces outils RH sont importants, notamment pour ceux qui cherchent à mobiliser l'IA. Il s'agit aussi bien de la qualité et de la quantité des données traitées, de l'opacité de l'algorithme.../...Parmi ces freins, le plus important, peut-être, est le fait de chercher à exprimer par des nombres ce qui auparavant était exprimé par des mots : sortir des compétences et expériences de leur contexte, afin de les standardiser pour comparer, n'est pas neutre, et peut conduire à une perte de sens dans le travail.»

La technologie n'est pas neutre. La question n'est pas seulement de savoir «comment on l'utilisera ?» mais «comment on pourra ou sera autorisé à l'utiliser ?», car il y a des implicites liés aux choix d'architectures techniques, ainsi que des modalités de régulation à définir. Inscrire les évolutions organisationnelles et les conditions de vie et de travail, de celles et ceux qui réalisent l'activité, dans le sens du progrès social en les conjuguant avec un contenu de croissance économique répondant aux besoins de l'activité et des enjeux environnementaux, est la clef du bon scénario pour remettre l'humain au centre des évolutions dans le cadre du développement durable et de la performance globale.

Le management en place associé à la généralisation des outils numé-

riques dans les entreprises bouleverse leur organisation et leur fonctionnement, et change les conditions de travail des salarié-e-s. Le rythme de ces évolutions s'accélère. Le numérique est synonyme de dématérialisation et de désynchronisation pour l'activité productive, mais aussi synonyme d'immédiateté dans les processus et les rapports au travail.



Il induit :

- un éclatement des unités de lieux et de temps ;
- la dématérialisation et la re-matérialisation des configurations du poste de travail et des relations professionnelles en fonction des usages dans un contexte de développement du travail nomade ;
- un accroissement des tensions entre autonomie et contrôle ;
- une redéfinition du périmètre des métiers et de leur contenu.

Ce nouveau cadre spatio-temporel et d'autonomie contrôlée nécessite de redéfinir les nouveaux cadres de régulation de l'activité et des espaces de travail. Les RH de proximité, comme les managers de proximité, sont la pierre angulaire à partir de laquelle la conception et la mise en œuvre de ces nouveaux cadres de travail vont se réaliser. L'opérationnalité des solutions mises en œuvre va pour beaucoup dépendre d'eux pour leur niveau de qualité et pour leur appropriation par le collectif de travail.

Cette position charnière qu'ils occupent devra intégrer, dans la mise en pratique, l'accélération des changements et l'exigence forte des salarié-e-s qui souhaitent retrouver du sens et de la cohérence dans leur activité professionnelle.

La fonction RH est la garante de la réussite des évolutions car au cœur du processus de la transformation

numérique des entreprises et des administrations.

Donnons la parole à celles et ceux qui savent, c'est-à-dire celles et ceux qui assument leur responsabilité sur le terrain, en prise avec les réalités qu'ignorent beaucoup de dirigeants car trop éloignés des besoins, des attentes, et des questions d'opérationnalité.

Cette prise de parole sur la mutation du travail est structurée à partir des 4 items qu'a identifiés l'UGICT-CGT dans le cadre du projet QVT & Numérique réalisé avec l'ANACT en 2018.

1 Anticiper les évolutions et co-construire les évolutions organisationnelles souhaitables à partir des besoins de l'activité professionnelle. Ce qui nécessite de «Repenser les processus avec la communauté de travail en associant la fonction RH en amont des projets d'évolutions organisationnelles»

VERBATIM

«Avec les outils connectés en permanence, le niveau d'exigence est augmenté sur la disponibilité et la réactivité.»

Béatrice, RRH, secteur services

«L'objectif affiché dans les évolutions est la simplification, mais en réalité les procédures restent complexes.»

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

«Le mode de fonctionnement est centré sur le «B to B», cela aboutit à une forme de partenariat avec co-construction avec le client.»

Clémence, DRH service, secteur services

«L'organisation du travail est antinomique, on atteint les limites entre organisation et production. La structuration pyramidale et le fonctionnement en silo sont inadaptés à la réalité et aux évolutions incessantes.»

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

«Les outils numériques sont sous exploités par rapport aux possibilités d'affranchissement de certaines tâches de reporting.»

Claire, RRH, secteur services

Le manager doit composer avec plusieurs niveaux de coordination : hiérarchique, mode projet, et fonctionnement en réseau et souvent à distance c'est un exercice d'équilibriste permanent

Gilles, sociologue, établissement public





QUELLES ACTIONS ET QUELS PARAMÈTRES FAVORABLES À LA MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS PARTAGÉES POUR LES NOUVELLES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ?

«Les choix stratégiques d'investissement de la direction négligent souvent ce qui permet aux salarié-e-s d'apporter une valeur ajoutée encore plus forte dans son activité professionnelle de création. Or, c'est ce qui permet de passer d'un outil de peine à un outil agréable, utile et personnalisé.»

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

«Le télétravail est une solution appréciable en Ile De France par rapport aux problèmes de temps de transport.»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

«Les équipements hétérogènes entre collègues complexifient l'activité professionnelle.»

Cécile, responsable de développement individuel RH, secteur bancaire.

«Dans cet environnement de travail où on est toujours connecté, il est nécessaire de mettre en place des plages pour penser et avoir le temps de concentration qui nous manque aujourd'hui.»

Béatrice, RRH, secteur services

«Il est nécessaire de travailler sur les réseaux sociaux d'entreprise pour limiter le nombre de mails.»

Clémence, DRH service, secteur services

«Le management par les résultats doit évoluer pour être plus sur les pratiques métier, l'échange de procédés, et la motivation.»

Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

«L'impact de la dématérialisation des outils de travail sur le collectif de travail doit être évalué correctement pour équilibrer charge de travail / ressources / et processus retenu.»

Emma, référente technique, secteur services

«Les outils ne sont qu'une aide. C'est l'organisation du travail qui est essentielle.»

Fabrice, manager service soutien, secteur des télécoms

2 Utiliser l'expertise et la connaissance de terrain des RH pour concevoir et accompagner les évolutions organisationnelles. Ce qui nécessite de «Reconnaître le rôle de conseil et d'intervention de la fonction RH pour gérer les transitions et pour améliorer les conditions de vie et de travail, avec les budgets dédiés»

VERBATIM

«Le développement du fonctionnement en réseau en 2011-2012 a été difficile à mettre en œuvre au début car la culture était au présentisme»

Clémence, DRH service, secteur services

Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain.

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

«L'analyse de l'évolution des emplois dans le secteur montre que les femmes sont les premières victimes des destructions d'emplois non qualifiés liées à l'essor du digital»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

Pour chaque nouvel outil il y a une phase transitoire à gérer, nous passons beaucoup de temps au téléphone avec les managers dans ces moments-là.

Leïla, cadre RH, secteur énergie

Le fonctionnement sur les anciens schémas côtoie la nouvelle réalité. L'enjeu est de pouvoir travailler ensemble.

Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

«La crainte est, par exemple, l'utilisation des algorithmes pour réaliser des pré-recrutements, ou la gestion de la formation professionnelle, et/ou l'évolution professionnelle en fonction de l'orientation voulue par l'entreprise et des données des salarié-e-s collecté-e-s et connu-es, en excluant ou marginalisant l'expertise professionnelle RH et/ou les souhaits des salarié-es.»

Paul, responsable déploiement, secteur édition

«Il y a besoin de mise en pratique pour gérer la transition. À la mise en place d'outil correspond une productivité présumée, souvent au détriment de la dimension formatrice et du niveau d'autonomie. Cela

participe à la déshumanisation du travail.»

Pierre, directeur d'agence, secteur bancaire

QUELLES ACTIONS ET QUELS MOYENS POUR DONNER LA MAÎTRISE DES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL À CELLES ET CEUX QUI RÉALISENT L'ACTIVITÉ ?

VERBATIM

«Le passeport digital pour acculturer les collaborateurs qui le souhaitent à la culture et les compétences qu'il implique rencontre un grand succès.»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

«Les gains de productivité liés à l'automatisation et à la simplification des procédures sont à consacrer à l'amélioration des conditions et des relations de travail.»

Daniel, manager technique, secteur télécoms

«Il est important de tenir compte des réalités différentes et de l'usage différencié des outils mis à disposition.»

Claire, RRH, secteur services

«Les formes d'organisation du travail sont trop pyramidales et pas assez en réseau. Le mode de fonctionnement à mettre en place doit prévoir une plus grande autonomie des salarié-e-s en flexibilisant l'organisation du travail.»

Paul, responsable déploiement, secteur édition

«La mise à niveau et la cohérence des outils professionnels permettraient de gagner en efficacité et productivité.»

Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

«Les fondamentaux du métier évoluent, il y a besoin d'accompagner ces évolutions.»

Arsène, responsable service client, secteur services

«L'innovation doit être encouragée, du temps doit être libéré pour cela. Les outils doivent être conçus avec les utilisateurs, afin qu'ils correspondent aux besoins.»

Clément, responsable de groupe, secteur énergie

«Les outils ont un impact direct sur l'activité. A l'image du web, il est nécessaire d'aller vers une plus grande souplesse d'utilisation.»

Béatrice, RRH, secteur services

3 Favoriser le partage des informations et des bonnes pratiques dans la construction des solutions organisationnelles et l'anticipation des besoins en formation et en emplois liées aux évolutions des métiers, des process, et à la maîtrise des outils. Ce qui nécessite de «Développer une culture commune basée sur les échanges d'expérience, et donner à la fonction RH les moyens de construire une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences»

«La difficulté c'est de permettre le travail commun par rapport aux différentes configurations possibles et aux différences d'appétences sur les outils.»

Claire, RRH, secteur services

«Le partage des informations et l'évolution des compétences augmentent l'interdépendance»

Clémence, DRH service, secteur services

«Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction.»

Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

«Le renouvellement important et rapide des nouvelles compétences diminue l'employabilité lorsque les temps de formation manquent»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

«Les MOOCS (Formation en ligne à distance) doivent rester des moyens de test de connaissance et des sources d'information supplémentaires, sans se substituer aux formations en présentiel.»

Marc, chargé d'affaires, secteur énergie

«La qualité de la formation, comme pour celle qui concerne la conception assistée par ordinateur, n'est pas toujours de bon niveau car réalisée par des sociétés pas forcément expertes sur le métier. De plus, les logiciels utilisés peuvent être des sous-produits de l'industrie qui sont développés petit à petit, et donc pas totalement opérationnels immédiatement. Cela





en rajoute à la défiance vis-à-vis de ces outils.»

Léa, cadre, secteur services

«Les crises à gérer ne sont pas dans le tableau des indicateurs.»

Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

«Le changement a induit une personnalisation de l'outil de production (ordinateur personnel) où se mélangent facilement ce qui relève du personnel (photo, vidéo, fichiers et documents personnels) et ce qui relève de l'activité professionnelle. Des tolérances existent sur l'usage et la coexistence de ces deux dimensions, côté salarié et côté employeur.»

Paul, responsable déploiement, secteur édition

QUELS MOYENS ET QUEL PROCESSUS POUR METTRE EN ŒUVRE L'ACCOMPAGNEMENT AUX ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ?

VERBATIM

«Lien relationnel et lien social sont importants pour l'activité professionnelle. Il y a besoin de savoir ce que font les autres, d'échanger et de se communiquer des informations, l'open space ne règle pas la question.»

Nadège, responsable développement individuel RH, secteur bancaire

«Les évolutions doivent être regardées à travers le prisme de l'emploi au féminin et l'accompagnement doit porter sur l'acquisition de compétences liées aux tâches à valeur ajoutée.»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

«Des mesures doivent être prises pour assurer des déroulements de carrière afin d'être en mesure de garder les profils qui partent et font défaut, notamment sur les emplois émergents liés à la transformation numérique.»

Didier, responsable d'équipe, secteur énergie

«Il faut développer la responsabilité et l'autonomie au lieu de développer le reporting et multiplier les indicateurs.»

Béatrice, RRH, secteur services

«Le management doit être centré sur le partage de sens et les échanges pour aboutir à des solutions communes.»

Juliette, déléguée territoriale, secteur services

«Le rôle de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour anticiper les évolutions et les besoins en formation est central. Elle doit

pleinement jouer son rôle.»

Hubert, manager technique, secteur télécoms

«Les échanges entre personnes sur des lieux éclatés géographiquement donnent un sentiment d'appartenance à une même communauté.»

Arsène, responsable service client, secteur services

«Les cadres sur connectés ont un impact sur ceux qui souhaitent déconnecter. Il y a besoin d'encadrer les usages pour limiter le présentisme virtuel, la sur-sollicitation, et le débordement sur la vie privée.»

Brice, responsable Marketing crédit, secteur bancaire.

«Un plan de formation est à mettre en place avec la prise en compte du temps d'accompagnement sur les nouveaux outils et du temps réel d'adaptation, notamment pour les cas les plus difficiles.»

Léa, cadre, secteur services

«La multiplication des outils à gérer dans le cadre de l'activité professionnelle nécessite d'être anticipée dans le cadre de la GPEC.»

Thomas, manager technique, secteur télécoms

«Le manager doit aller vers plus de collaboratif car il ne détient plus l'information qui est maintenant beaucoup plus partagée.»

Clémence, DRH service, secteur services

«Il n'y a pas de raison objective pour dire que le numérique sera destructeur d'emplois. Il y a, par contre, un manque d'anticipation sur l'évolution des métiers et les mesures à prendre pour pallier aux reconversions professionnelles et à l'attractivité du métier, notamment pour les jeunes.»

Antoine, chef projet informatique

4 Encadrer les évolutions en veillant à la qualité du dialogue social pour construire des solutions communes et partagées afin d'améliorer les conditions de vie et

de travail et assurer la cohésion sociale. Ce qui nécessite de «Reconnaître le rôle contributif et favoriser l'expression de la fonction RH sur les dimensions centrales de veille sociale et de conseil dévolues à la fonction vis à vis du management de proximité et vis-à-vis de la direction».

VERBATIM

«Attention aux innovations communicationnelles qui limitent la portée de notre travail en empêchant notre capacité à saisir la vision et la cohérence globale de notre activité.»

Claire, RRH, secteur services

«Le manque de fiabilité des outils numériques associé au manque de personnel accroît les difficultés.»

Léa, cadre, secteur services

«La réticence à utiliser les nouveaux outils dans le cadre professionnel est liée à l'usage potentiel qui pourrait en être fait au détriment de l'éthique professionnelle.»

Paul, responsable déploiement, secteur édition

«Les questions d'éthique viennent toujours après coup, cela montre le déficit d'anticipation.»

Justine, éducatrice spécialisée, secteur santé

«L'utilisation des écrans dans le cadre professionnel est en très forte hausse sur la plupart des métiers. Il est nécessaire de rappeler les préconisations et de prendre des mesures.»

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

«L'analyse de l'évolution des emplois dans le secteur montre que les femmes sont les premières victimes des destructions d'emplois non qualifiés liées à l'essor du digital.»

Mathilde, DRH carrière et développement, secteur services

«La suppression des accueils a dégradé l'image des agences. C'est un

problème pour la clientèle. La dimension relation humaine de proximité est essentielle.»

Catherine, responsable d'agence, secteur bancaire

«Le manager doit savoir où est l'information et comment la structurer pour la traiter intelligemment.»

Claire, RRH, secteur services

«Il n'existe pas d'accord télétravail, ni d'accord sur le nomadisme (alors que nous avons des commerciaux nomades). Il y a eu une tentative en 2014 de négociation sur le télétravail qui a échoué. L'accès au télétravail est discrétionnaire. Il y a juste une formalisation par avenant au contrat de travail. Cela génère des inégalités entre les personnes.»

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

QUEL CADRE POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DES MANAGERS ET DES ÉQUIPES ?

VERBATIM

«Il faut développer la responsabilité et l'autonomie au lieu de développer le reporting et multiplier les indicateurs.»

Béatrice, RRH, secteur services

«Le management de qualité nécessite un manager présent et compétent. Cela se vérifie au quotidien. Les temps de discussion, brief en début de journée et debrief en fin de journée, sont nécessaires pour maintenir la motivation. De même que les réunions hebdomadaires pour maintenir la cohésion d'équipe.»

Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire

«Le dialogue social est mystérieux. Il y a besoin de le légitimer par un débat clair et transparent.»

Fabrice, manager service soutien, secteur des télécoms

«Il y a besoin de favoriser la créativité et obtenir l'engagement des salarié.es.»

Béatrice, responsable développement Marketing, secteur bancaire

«Souvent le travail est prenant. Le rôle des encadrants est déterminant pour fixer des limites sur les horaires et des règles de vie communes...Qu'ils doivent être en mesure de s'appliquer à eux-mêmes !»

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

«L'objectif est de créer un cadre de travail avec des rapports sociaux basés sur la confiance, afin d'éviter de doubler les informations ou les demandes orales par un traçage via la messagerie.»

Léa, cadre, secteur services





«Le numérique ouvre de nouvelles possibilités pour améliorer la qualité du travail et les conditions de travail si le rôle contributif de chacun est reconnu au sein d'un projet communément défini.»

Bruno, journaliste

«Les usages des outils de communication sont différents d'un collègue à l'autre. Il y a besoin de critères et de règles.»

Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

«Sur la stratégie, il y a besoin d'explication et de donner du sens pour les équipes. Il faut répondre à la question : notre propre transformation où va-t-elle ?»

Brice, responsable Marketing crédit, secteur bancaire

«Il est nécessaire d'apporter des garanties en levant les craintes liées aux nouvelles possibilités qu'apportent le numérique, comme la géolocalisation par exemple.»

Leïla, cadre RH, secteur énergie

«Pour stabiliser à la fois le collectif de travail et la(es) personne(s) prestataire(s), il faut définir un nouveau cadre de droits individuels attachés aux personnes pour favoriser l'adaptation, la modernisation et la protection. C'est le meilleur moyen de préserver l'âme du métier et de l'entreprise.»

Paul, responsable déploiement, secteur édition

REPENSER LE TRAVAIL ET CONCEVOIR LES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES EN INTÉGRANT LE RÔLE CONTRIBUTIF DU MANAGEMENT ET DE LA FONCTION RH

Comme le montre la richesse et la diversité des témoignages recueillis dans les différents secteurs professionnels, ce serait une folie de ne pas utiliser l'expertise et la connaissance de terrain des managers de proximité, notamment de la fonction RH, pour concevoir et accompagner les évolutions organisationnelles. L'objectif est de concevoir des organisations de travail offrant un nouveau modèle de relation sociale et de travail, laissant plus de place à l'autonomie et à la responsabilité.

De par la position stratégique qu'il occupe sur le terrain et sa capacité à traiter les informations dont il dispose, le RH de proximité est le plus apte à apporter une vision par anticipation des enjeux sociaux et humains qui sont liés aux transformations à mener localement, en assurant la cohérence avec le cadre défini avec les organisations syndicales.

Il s'agit, à partir des expertises et des expériences dé-

tenues et partagées dans le cadre des négociations avec les instances représentatives du personnel, de bâtir avec le management local les options et les dispositifs pouvant être déployés, qui couvrent l'ensemble du registre social et humain des transformations envisagées.

D'une manière générale, le management doit être réinvesti à partir de l'activité réelle et des nouveaux cadres de travail. Le management de proximité est le mieux placé pour trouver les réponses adaptées, s'il dispose de suffisamment d'autonomie réelle et de ressources. Son rôle contributif doit être reconnu et pris en compte.

Sur son périmètre d'intervention, la fonction RH a un rôle déterminant pour favoriser l'anticipation des risques et la construction de solutions partagées sur l'ensemble du processus de transformation des organisations de travail. Car elle intervient tout le long du processus avec sa connaissance du terrain : conception du projet, puis sa réalisation, et enfin pour la conformité de sa mise en œuvre. Sur le terrain, il est nécessaire de doter les RH de proximité de moyens comme :

- La mise en place d'espaces d'expression entre pairs pour partager les expériences et les solutions adoptées ;
- La mise en place d'un pouvoir prescripteur sur la formation et la qualité de vie au travail avec les budgets dédiés ;
- La mise en place d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour les évolutions à construire ;

Le degré d'acceptabilité des évolutions et le degré d'implication des salarié.es dans les solutions proposées auront pour déterminant la qualité des projets, le fait que ceux-



ci aient été pensés et conçus avec et pour les professionnels qui en assureront l'opérationnalité.

Pour atteindre ces objectifs, l'investissement dans la qualité des relations sociales au sein de la communauté de travail et avec les organisations syndicales est déterminant. En particulier, négocier le cadre évolutif avec les organisations syndicales, afin que le management de proximité ait une référence commune de mise en œuvre de ces évolutions sur son périmètre d'intervention, sera le meilleur gage de réussite. Pour relever les défis économique, sociaux, et écologique qui sont les vrais enjeux sociétaux de notre époque, il est nécessaire de libérer l'intelligence créative des femmes et des hommes ; et bannir l'autoritarisme et le conformisme, permettre aux cadres d'exprimer une réelle autorité, celle qui repose sur la qualification, la compétence, la capacité à animer, l'intervention dans les choix de gestion et de fonctionnement des services. Cela passe par la confrontation,

l'échange, la solidarité active et le soutien au sein et entre les équipes et le management.

Alors, pour conclure : DRH ou syndicaliste ? A l'image du syndicaliste refoulé, on préférera celle du syndicaliste « Jourdain » - qui pratique le syndicalisme sans le savoir - pour donner un sens inclusif à ce « ou » qui ouvrirait de nouveaux horizons et éviterait certains écueils à la fonction RH. A savoir, éviter le sort de la relégation à l'accompagnement d'outils dits « d'intelligence artificielle » nourris d'objectifs court-termistes qui ignorent l'intérêt et la pérennité de l'entreprise elle-même. Et, à l'inverse, avoir une fonction RH motrice, à travers son professionnalisme et sa citoyenneté, source d'innovations grandement utiles au moment où il est urgent de faire bouger les lignes pour apporter les réponses inédites, nécessaires et attendues à l'heure de la transition social-écologique.

Matthieu Toubert & Jean Luc Molins



Formez vous à l'Audit Social

L'IAS propose de nombreuses formations

- Formation à la pratique de l'audit de conformité sociale
- Formation certifiante à la pratique de l'audit social
- Formation à l'audit de recrutement

**Délivrés par les praticiens de l'audit social
membres du réseau international de l'IAS**

Découvrez nos formations sur www.auditsocial.world/

Pour plus d'information veuillez contacter :

andrea@inopartner.com

07 86 88 89 26



LIÉS POUR LE MEILLEUR... AFIN D'ÉVITER LE PIRE

GABRIEL **ARTERO**

Gabriel Artero, président de la fédération de la
Métallurgie CFE-CGC





Gabriel Artero, président de la fédération de la Métallurgie CFE-CGC livre dans ces lignes, son regard sur «Le RH vu par... le syndicaliste».

Un regard éclairé, sans concession et fidèle à cette relation RH-syndicaliste qu'il aime à qualifier parfois de «rugueuse» mais qui, pour lui, doit être empreinte de confiance.

40 *ans de pratique ne me donnent aucunement un certificat d'honorabilité en jugement de la profession RH, juste un peu de recul sur ce que j'ai eu à vivre, à voir, à entendre.*

DRH et syndicalistes sont-ils faits du même bois ? Sommes-nous destinés à nous entendre, à défaut au moins, nous comprendre ? Nous parler restera toujours la clé. Converger le plus possible dans l'intérêt des parties devrait demeurer l'objectif premier. Nous œuvrons ensemble à la régulation des équilibres sociaux de l'entreprise, plus largement, de la société. Un climat apaisé est source de productivité, il participe de la performance globale, la science économique l'a démontré.

Sans compter les entités où les organisations syndicales sont absentes, la diversité de vos métiers ne nous amène pas toujours à nous rencontrer. Dans nombre de cas, vous vivez sans nous. La réciproque n'est pas vraie. Certains penseront que c'est très bien ainsi, comme me l'a signifié un jour un docte représentant de la profession : «nous n'avons pas besoin de vous ici (sic) !». D'autres nous acceptent comme «un mal nécessaire», au mieux un coût !

Peu affirment que c'est une chance et que l'on doit pouvoir bâtir ensemble. Avouons que la co-construction n'est pas dans la culture française. Est-elle au moins enseignée dans les cursus RH ? Énoncer les textes de droit du travail avec éloquence n'est pas toujours gage de savoir-faire ni d'efficacité. Manier la compétence technique et le savoir-faire politique, indispensables à une négociation efficace s'apprend. Les relations sociales, par exemple, supposent des prés-requis, un minimum d'expérience souvent exigé dans le cadre d'une formation continue en spécialisation de vos formations initiales. Croire que c'est inné, qu'un Master-2 RH vous y aurait préparé est une illusion. Au-delà des habituels jeux de rôles, combien de ces formations osent proposer des mises en situation au contact de «grognards» du syndicalisme ?

Un responsable des relations sociales ayant de la pratique aura toutes les chances de devenir un DRH reconnu. Cette corde est souvent manquante. Le «je suis donc je sais» n'impressionne guère les représentants des organisations syndicales.

«VOUS AVEZ LES REPRÉSENTANTS QUE VOUS MÉRITEZ»

Pour donner suite à un appel pour tenter de déminer un conflit, combien de fois ai-je entendu : «...mais mon bon Monsieur, ce n'est pas que je ne souhaite pas, mais avec les représentants que nous avons...». A quoi je réponds invariablement «mais Monsieur, Madame, vous avez les représentants que vous méritez!». Facile, certes, mais le contact, les relations, le travail avec les représentants des organisations syndicales, cela se construit, patiemment, au long cours, avec pour principaux ingrédients, la confiance et le respect mutuels. Osez pratiquer le «off», vous en apprendrez souvent bien plus qu'au travers de vos propres réseaux.

La vérité n'est pas toujours bonne à dire, ni toujours facile à entendre. Cependant, la masquer ou la travestir peut mener au pire. Ce sont souvent les relations interpersonnelles qui permettent, in fine, de dénouer les situations les plus compliquées.

A défaut de partir avec le même bagage, nous sommes pourtant condamnés à cheminer ensemble. Permettre aux représentants que nous sommes de grandir et se former est gage de réussite. Comprendre, appréhender les enjeux de la société, du groupe, du marché est indispensable à une relation équilibrée et loyale. Au-delà de la relation de subordination, les employés et leurs représentants aiment leur entreprise, dans leur très grande majorité. N'oublions pas que vous et nous en sommes tous des salariés.



Vous avez envers nous une obligation de moyens. On ne représente pas les autres par hasard. Cette voie choisie doit être encouragée, accompagnée, particulièrement dans les plus petites structures. Là où, souvent, l'engagement se fait en plus et non en complément de son activité professionnelle. Là où, souvent, la relation est plus directe mais aussi plus rude. Elle devrait pourtant être encore plus indulgente. Mais gardez-vous de confondre bienveillance et ingérence. Ainsi va cette relation où l'on ne choisit jamais son partenaire.

Hâbleur, charmeur, ambitieux, carriériste, jovial, ténébreux, idéologue, réaliste, utopiste, juste, inquiet, pointilleux, calculateur, imprévisible, friand du rapport de force... et parfois, menteur, malheureusement. Nous retrouvons ainsi les principaux traits de caractère, équitablement répartis entre vous RH et nous syndicalistes. La nature humaine en résumé, avec laquelle il faut savoir composer, des deux côtés.

LE SYNDICALISTE, AMPLIFICATEUR DE BRUITS FAIBLES

J'ai appris à vous écouter, à décoder les non-dits, à lire entre les lignes. Je vous ai approuvé quand il le fallait, combattu quand c'était nécessaire, j'ai attaqué vos dogmes quand ils contrevenaient aux droits élémentaires des salariés. Vous pouvez rendre la vie des représentants des salariés difficile, mais ce faisant vous vous compliquez la vôtre. Un «mauvais accord», arraché par la contrainte, laissera toujours des traces. Reculer pour mieux sauter est gage de réalisme et de sagesse, le corps social n'y était peut-être pas préparé. Nous sommes les amplificateurs des bruits faibles, ceux qui justement passent en partie sous vos radars. A vous d'en tirer profit.

Avec force appui de grands cabinets et gourous, aux coûts prohibitifs, vous déployez les nouvelles modes managériales censées être à la pointe. Les colloques endogames auxquels vous assistez vous baignent dans ces langages volontairement «perchés» et abscons que vous seuls pouvez comprendre. «On est entre experts» ! A force de conduire le changement, certaines organisations deviennent nébuleuses, illisibles et donc inefficaces. Pas d'inquiétude, la suivante est à l'étude ! Vous avez compris que face au désengagement des collaborateurs, il fallait oublier le bonheur au travail pour choisir, désormais, la sérénité. Nous voilà rassurés.





Et le simple bon sens, qu'est-il devenu ? Est-ce faire offense à votre professionnalisme que d'imaginer que nous puissions être associés à ces nouvelles formes d'organisations de travail qui ont un fort impact sur la vie des salariés ?

Vous êtes quelquefois porteurs d'une politique sociale décidée sans que vous ayez pu vraiment peser. Un PDG, un DGRH trop «corporate», éloignés de vos réalités et vos degrés de liberté de DRH de terrain s'en trouvent alors limités. A quoi bon relayer des discours auxquels vous-même ne croyez pas, dont vous savez par avance, qu'ils ne pourront pas nous convaincre et auxquels n'adhéreront pas une majorité des salariés.

Le syndicaliste, lui, choisi son engagement, en adéquation avec ses valeurs personnelles, les convictions et revendications de son organisation. Depuis la loi de 2008, les organisations syndicales, dans leur diversité, vivent avec l'obligation de représentativité. Cette dernière guide désormais leur action, les salariés pour juges de paix. Obtenir des avancées ou à l'inverse limiter les effets d'une politique trop contraignante seront les objectifs recherchés.

Cette alchimie avec laquelle vous devez composer s'apparente souvent à un travail de laboratoire où sa-

voir doser tous les ingrédients à votre disposition pour la meilleure combinaison possible, peut s'avérer risquée. C'est ce qui fait le sel et l'intérêt de votre profession. Vous doutez, vous êtes stressé, pensez qu'il en est de même de notre côté. Les affinités permettent ces échanges informels, de recalibrer son propre référentiel pour mieux rebondir.

Sans prosélytisme, je voudrais témoigner ici de tout ce que m'a apporté, durant ces longues années, l'engagement qui aura été le mien. J'ai tant appris à votre contact. J'y ai fait de belles rencontres, et, j'espère, développé quelques amitiés.

En cette période troublée, à l'heure où nous n'avons jamais eu autant besoin que de dialogue social en notre beau pays, nous sommes indubitablement liés, pour le meilleur... afin d'éviter le pire.

Gabriel Antero





TROUVER, LES RESSOURCES POUR GÉRER HUMAINEMENT

PASCAL **PAVAGEAU**

Ingénieur hors classe des travaux publics de l'État
Commissariat Général au Développement Durable
Ancien Secrétaire général de Force Ouvrière





Trouver les ressources de diriger humainement. «La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les Hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.» Cette phrase d'Antoine de Saint-Exupéry pourrait être érigée en adage des DRH.

Or, 84% des femmes et 79% des hommes estiment que les ressources humaines de leur entreprise ne sont pas... humaines. C'est ce que révélait une étude menée par Qapa en 2017 (Sondage effectué auprès de 19 300 personnes entre le 6 et 15 février 2017. Profils des personnes interrogées : 50% non-cadres et 50% cadres).

La très grande majorité des participants au sondage trouvaient que les DRH sont inaccessibles, manquent d'écoute à leur égard, ne suivent pas leur carrière et in fine non seulement ne les aident pas mais sont plutôt des freins, voire des adversaires, en étant davantage au service de la direction qu'à la leur. Sans vouloir la lui arracher, les salariés trouvent désormais que leur DRH ne mouille plus sa chemise pour eux.

SI LA CRITIQUE EST AUSSI FORTE, C'EST QUE LES BESOINS ET ATTENTES LE SONT ENCORE PLUS ...

Et en ce début d'été 2021, un «retour à la normale» post crise sanitaire serait vécu par de nombreux salariés comme un «retour à l'anormal». Le travail en distancié s'est ancré en une année comme une demande individuelle significative, avec un besoin de réponse concrète et personnalisée.

Les DRH doivent donc désormais repenser non seulement le «comment travailler» mais aussi le «où travailler». Il leur faut appréhender de nouvelles façons

de manager en s'appuyant notamment sur de nouvelles solutions numériques permettant le travail à distance. Alors qu'il était déjà observé ces dernières années le développement d'autres formes d'activités professionnelles venant bousculer le salariat via l'auto-entrepreneuriat notamment, le recours à des contrats atypiques transformant le CDI et la généralisation du télétravail ces derniers mois finissent de faire éclater les organisations traditionnelles de travail. Et, à nouveau, on ne peut que déplorer l'absence d'un Accord Collectif national sur le sujet, après le refus du gouvernement, incompréhensible encore aujourd'hui, d'ouvrir une négociation interprofessionnelle sur le sujet, alors même que les interlocuteurs sociaux avaient réalisé un diagnostic complet et réellement partagé dès juin 2017. Ce manque de cadre national ne fait que compliquer la tâche du DRH qui doit inventer un cadre spécifique à son entreprise en évitant, d'une part, les écueils liés à la croyance que «le télétravail c'est le travail devant la télé» et d'autre part, en prenant en compte la détresse de certains salariés livrés à eux même, isolés et loin du nécessaire cadre collectif de travail.

Nous savions tous que les questions des conditions de travail et plus globalement d'environnement de travail étaient devenues essentielles ces dernières années, avec une demande forte des «nouvelles générations» d'un véritable équilibre entre vie privée et vie professionnelle mais avec la crise sanitaire, cela devient une exigence sociale. De nouvelles formes d'accompagnement vont alors devoir être pensées pour les DRH et les responsables managériaux car le rapport au temps, le rapport à l'autre, le rapport à l'espace, le rapport aux priorités de vie et le rapport au travail en général changent rapidement dans des proportions importantes. Les entreprises qui performeront à



l'avenir en capacités d'attraction et de fidélisation sont celles qui s'intéresseront et prendront en compte le plus grand nombre de facettes de la vie de leurs employés.

Enfin, l'articulation des enjeux sociaux, économiques et environnementaux est devenue une norme. Dans la pratique, les DRH doivent veiller aux temps de mobilité des collaborateurs, par exemple en ce qui concerne les trajets, y compris domicile-travail. Et la fonction RH intervient de plus en plus fortement, à coups d'obligations légales et au-delà d'injonctions sociétales, sur les questions d'inclusion, de diversité, de lutte contre les discriminations, de développement durable, de politique de bien-être au travail et de prévention santé et sécurité.

Alors, oui, les salariés sont persuadés de la nécessité d'une fonction RH présente à leur côté, accessible, réactive, efficace et ils sont en attente de réponses très concrètes du DRH à leurs demandes d'évolution et d'adaptation.

LE MEILLEUR RENOUVEAU EST SOUVENT UN RETOUR AUX SOURCES

Ce n'est donc pas vers de nouvelles dimensions dites «stratégiques» de l'entreprise que les fonctions RH doivent évoluer mais plus vers un rappel à l'essentiel : l'humain.

Dans l'histoire de l'organisation des entreprises, la dimension individuelle a été tout d'abord gérée au sein du «service du personnel», en charge principalement de la dimension sociale, du recrutement et de la paie. Montant en gamme, le service du personnel est devenu une Direction à part entière, la fonction s'est professionnalisée et a intégré les dimensions formation et carrière. Puis l'arrivée de la sociologie des organisations et les innombrables réformes régulières en droit du travail - pas moins de 50 lois ces 20 dernières années dans notre pays - l'ont transformée en Direction des relations humaines. Enfin, au final, l'approche gestionnaire a pris les devants, pour anticiper, prévoir, calculer les coûts et les retours sur investissement, on en est ainsi arrivé à la gestion des «ressources» et à la naissance de la Direction des Ressources Humaines.

Eloigner le DRH encore plus loin des salariés, c'est rendre cette profession tiraillée depuis son origine entre la gestion et l'humain dans un déséquilibre défavorable à l'humain. Et les exemples type France





Télécom ne manquent pas de rappeler l'horreur et les souffrances que génèrent le culte de la performance comptable associé à une emprise psychique et une demande d'adhésion totale dans un contexte de changement permanent sans sens. Sur ces cas extrêmes, la question est d'interroger et de chercher à comprendre ce qui, dans le contexte professionnel, amène des individus honnêtes et humains à adopter des comportements qui ne le sont plus. Si le DRH n'est pas considéré comme le principal défenseur des salariés et porteur de leurs attentes auprès de la direction mais comme celui qui impose et met en œuvre les décisions de celle-ci à l'encontre des personnels, alors il se perd à jamais du côté obscur.

Il est temps de rénover la fonction des DRH pour qu'elle fasse plus de sens par rapport à la réalité même de ses attributions premières. Placer le DRH dans une position toujours plus «stratégique» pour positionner l'entreprise revient à être toujours plus «stratosphérique» pour les femmes et les hommes qui composent celle-ci.

S'il ne s'agit pas de scinder la fonction RH en deux, il convient sans doute de dissocier les missions rendues d'une part aux salariés, de nature plutôt qualitative pour les conforter dans leur travail - motivation, culture d'entreprise, engagement, bien-être, garantie de leurs droits - et d'autre part celles rendues à l'entreprise, de nature plutôt quantitative pour optimiser la composition de la force de travail - contrôle de gestion sociale, évolution des qualifications et des compétences, performance collective, respect des objectifs. Charge au DRH d'arriver à faire les liens, la synthèse entre des objectifs parfois antagonistes mais en privilégiant de façon systématique les intérêts humains et leurs aspirations. Un vrai Jedi venant éclairer le côté sombre de la direction de l'entreprise.

CHANGER DE NOM POUR CHANGER LES «NON» EN «OUI»

La terminologie actuelle met au centre la notion de «ressources» ce qui renvoie à une vision purement utilitariste, où on consomme, et souvent on épuise, les ressources. A juste titre me semble-t-il, les tenants du développement durable dénoncent cette approche par les ressources pour ce qu'elle engendre en termes d'exploitation et de vision court-termiste. Et surtout, le terme de «ressources» n'est pas du tout motivant ou épanouissant pour les personnes que nous sommes.

Remplacer «ressources» par «richesses» donnerait, par exemple, une vision plus positive de l'individu en entreprise, le faisant passer du statut d'être «consom-

mé», à celui de «richesse» que l'on valorise. Et une Direction des richesses humaines serait un changement qui ne modifie pas l'acronyme de DRH - rassurant ainsi les plus conservateurs. Cette modification donnerait une autre perspective au travail des responsables RH, plus gratifiante, les aidant à revenir aux sources de ce qui constitue leur priorité : ne plus gérer des ressources, interchangeables par nature, mais répondre et assister des êtres uniques dotés chacun de leurs talents mais également d'attentes, d'aspirations, de leur personnalité propre et qui attendent d'être valorisés et de trouver leur plein épanouissement au sein de leur entreprise.

L'enjeu est bien la crédibilité de la fonction du DRH auprès des salariés. Celle-ci repose plus que jamais sur la cohérence entre les missions affichées - à travers son positionnement, son discours, la personnalité même du DRH - et les actions concrètes réalisées en faveur et en réponse aux attentes du personnel. Changer le nom de la fonction RH me semble aujourd'hui une opportunité pour lancer un vrai débat sur ses priorités ainsi qu'une réelle dynamique incarnant de manière crédible et authentique une nouvelle vision de l'humain en entreprise.

Et tant qu'à renommer, le terme «écologie» se définissant comme étant «le rapport triangulaire entre les individus d'une espèce, l'activité organisée de cette espèce et l'environnement de cette activité», le DRH devrait moins parler de gestion mais bien d'écologie humaine pour que la Direction des Richesses Humaines devienne ainsi un acteur majeur du développement durable !

Fascial Fauveau



L'ÉQUATION DU DRH : S'INSCRIRE
DANS UNE ENTREPRISE DURABLE
EN CONJUGUANT PERFORMANCE
SOCIALE ET PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE.

RAPHAËLLE **BERTHOLON**

Secrétaire Nationale CFE-CGC





LE DRH CLÉ DE VOUTE DU PASSAGE DE L'ENTREPRISE EN TERRITOIRE NUMÉRIQUE

Réussir la mutation numérique et la performance sociale de l'entreprise : les deux grands défis du DRH. S'il est bien une place de choix qu'occupent les syndicalistes, c'est celle d'observation de la fonction de DRH. Ensemble, ils composent la grande famille des partenaires sociaux, et partagent l'ambition commune d'initier un dialogue social apportant garanties et protections collectives auprès des salariés, dans l'intérêt commun de l'entreprise et de ces derniers.

Comme beaucoup de métiers, la fonction RH s'est transformée au fil des années, ajoutant à l'historique gestion du personnel (essentiellement concentrée sur les aspects administratifs de la fonction) celle du pilotage du pôle Ressources Humaines, recouvrant les dimensions de développement (recrutement, formation et gestion des carrières), d'organisation (système d'information RH et pilotage de la masse salariale) et de prospective (des emplois et des compétences). D'une certaine façon, le champ des négociations obligatoires regroupées depuis la loi Rebsamen en trois blocs (Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée ; Qualité de Vie au Travail ; Gestion des emplois et des parcours professionnels) illustre assez bien l'étendue du périmètre de la fonction RH. Mais les deux plus grands défis qui se présentent actuellement aux DRH sont sans nul doute, celui de la numérisation de l'entreprise, et celui de conciliation de la performance sociale avec la performance économique de l'entreprise.

La crise du Coronavirus aura démontré la transversalité de la fonction des DRH. Les propulsant aux avant-postes, elle les a obligés à adapter l'organisation de l'entreprise en un temps record afin de se conformer aux protocoles sanitaires imposés par le législateur. Si la plupart des grandes entreprises avaient établi un plan de continuité d'activité, le DRH a dû gérer la complexité de sa mise en œuvre dans un contexte règlementaire nouveau et évoluant en continu. Mais la crise n'a pas seulement mis en lumière cette dimension centrale du DRH en entreprise, elle en a également révélé la nature. Si beaucoup de DRH ont misé sur la confiance et l'intelligence humaine, en s'appuyant sur les représentants du personnel pour déployer les consignes sanitaires, d'autres (minoritaires) ont préféré s'en remettre à la technologie, y voyant sans doute le remède miracle à l'application des gestes barrières ! Les premiers ont permis collectivement de construire ensemble l'adaptation nécessaire de l'entreprise au contexte sanitaire et économique (rappelons au passage que le dispositif de chômage partiel longue durée a été initié par les partenaires sociaux de la branche métallurgie, avant d'être repris par le législateur), les seconds ont pour leur part mobilisé toute l'attention de la CNIL.

Cette dernière, considérant «le travail et le confinement comme nouveau terrain pour l'innovation numérique», vient d'y consacrer un événement ainsi qu'un cahier spécifique. Car la collecte et l'analyse des données des salariés doivent être considérées de façon éthique, telle que le préconise la Charte Ethique et Numérique RH, co-écrite par le LabRH et la CFE-CGC. Assurément, à l'heure où la data devient la matière première du management,



l'adaptation de la fonction de DRH à la mutation numérique du travail impose l'établissement d'une gouvernance des données. Un travail d'autant plus nécessaire, qu'il porte les enjeux de surveillance, de sécurité, ou encore de séparation vie professionnelle / vie privée. Parallèlement, la sensibilisation et la formation des salariés à une vraie «culture data» deviennent cruciales pour non seulement comprendre cette transformation en cours où la data devient un actif stratégique de l'entreprise, mais surtout déjouer les cyberattaques potentielles (dont on dit qu'elles proviennent à 90% d'une erreur entre «le clavier et la chaise»).

Par cet accompagnement indispensable des salariés, le DRH devient la véritable clé de voute du passage de l'entreprise en territoire numérique.

L'ÉQUATION DU DRH : S'INSCRIRE DANS UNE ENTREPRISE DURABLE EN CONJUGUANT PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.

Le deuxième grand enjeu du DRH est de concilier la performance sociale de l'entreprise avec sa performance économique. Réussir ce pari demande d'opérer un virage à 180 degrés par rapport à ce que l'on a pu observer de façon macroscopique ces deux dernières décennies. Souvent considéré comme le pilote du «Capital Humain», le DRH a vu sa fonction se financiariser, devant répondre prioritairement à des injonctions de résultats à brèves échéances, incompatibles avec une gestion des Ressources Humaines exigeant le temps long. Cette politique, fruit de la financiarisation accrue des entreprises, a engendré une forte progression de l'absentéisme, qui selon le baromètre Ayming est passé en dix ans de 4% (2009) à 5,26% (2019), soit une augmentation moyenne sur la période de 5 jours d'absence (14,5 jours vs 19,2), totalisant pour la France un coût estimé à 108 Milliards, soit 4,7% du PIB !

Ceux qui travaillent dans la banque connaissent bien cette loi de la mathématique financière : «plus l'exigence de rentabilité est élevée, plus le niveau de risque s'accroît». La gestion financiarisée du capital humain n'a pas échappé à cette règle de la «prime de risque». L'irruption des Risques Psycho-Sociaux (RPS) en exprime la matérialisation. En ne considérant les salariés que sous l'angle d'une ligne de charges et non





comme des créateurs de valeur, cette méthode de gestion par les coûts a trop souvent encouragé la réduction d'effectifs, dégradant alors les conditions de travail de ceux qui restent. In fine, le coût à payer se révèle bien supérieur aux bénéfices escomptés. Cette maxime s'applique aussi à la qualité du travail, parfois sacrifiée au motif d'une exigence accrue de rentabilité, conduisant dans des cas extrêmes à des risques de fraudes comme l'ont montré les scandales Wells Fargo (avec un décryptage éclairant d'un professeur en sciences de gestion canadien), ou encore Volkswagen et Boeing. La gestion salariale répond elle aussi à cette règle financière. Une étude comparative de deux entreprises similaires a démontré qu'une politique salariale minimaliste était à l'arrivée plus couteuse qu'une pratique plus généreuse et reconnaissante du travail de ses salariés, validant, une fois n'est pas coutume, le vieil adage : le bon marché est toujours trop cher !

La prise de conscience par les DRH des dégâts occasionnés par de telles méthodes a commencé à émerger, parfois au prix d'une grave crise, comme l'illustre ce témoignage de Bruno Methling (DRH d'Orange à l'époque) sur le coût de la contre-performance sociale.

Aussi, le changement de paradigme nécessaire à la construction d'une entreprise socialement performante dépasse le seul domaine RH, car il appelle aussi à une métamorphose de nos modes de production,

d'organisation et de consommation. Toutefois, il ne pourra s'opérer que si le DRH «ose le long terme» pour paraphraser le rapport du même nom sur l'investissement. Cela suppose de disposer de «ressources stables qui, à la fois, autorisent et nécessitent une allocation d'actifs susceptibles de produire un retour économique dans le temps». Produire un retour économique des ressources humaines, c'est à dire un retour sur l'investissement dans les femmes et les hommes que l'entreprise réalise, ne serait-ce pas finalement la mission première du DRH ?

A en croire la sémantique actuelle des DRH, le nouveau Graal de la performance sociale exigerait une bonne gestion de la Marque Employeur, une quête des Talents, et l'obtention de l'Engagement des collaborateurs, ce qui présume un fort niveau d'attractivité de l'entreprise. Pour l'atteindre, l'entreprise doit déjà prouver qu'elle agit en responsabilité tant vis-à-vis de ses salariés, que de l'ensemble de ses parties prenantes. C'est en substance ce qu'est venu rappeler un collectif de jeunes diplômés de grandes écoles dans son manifeste pour un réveil écologique. Parce qu'écologie et social vont être de plus en plus interdépendants, ils demandent à leurs futurs employeurs «d'inclure dans leur quotidien et leur métier une ambition sociale et environnementale, afin de changer de cap et ne pas finir dans l'impasse».

L'équation du DRH est donc loin d'être simple, mais il est certain que sa résolution participera au changement de cap et permettra de se projeter dans une entreprise à l'avenir souhaitable et durable, dans l'intérêt de tous.

Raphaëlle Bertholon

Faites grandir et transformez votre capital humain

Programmes de formation sur-mesure et intra-entreprises

Contact :

Gilles Basset, Directeur du développement
formation sur-mesure
basset@em-lyon.com
+33 (0) 7 87 81 12 97

[executive.em-lyon.com /sur-mesure](http://executive.em-lyon.com/sur-mesure)

**em
lyon**
business
school

DOSSIER

Autres fonctions

UN GRAND COUP DE CHAPEAU

EMMANUEL **MILLARD**
PHILIPPE **CANONNE**

Président de l'Association Nationale des Directeurs
Financiers et de Contrôle de Gestion





EMMANUEL PARLEZ-NOUS DE LA DFCG DONT VOUS ÊTES LE PRÉSIDENT.

La DFCG c'est l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion. Plus qu'une association de Directeurs Financiers c'est le réseau national des dirigeants de la Finance du privé et du public. Nous sommes 3 500 participants permanents et la première organisation professionnelle de la Branche en France. Nous fêterons en 2022 les 60 ans de ce qui est aujourd'hui une grande et vieille association.

Nous organisons environ 500 événements par an qui réunissent jusqu'à 40 000 participants. Association de professionnels très variés nous sommes connus et reconnus dans la profession. Nous sommes fortement présents dans le débat public. Proches des Experts comptables et des Commissaires aux comptes nous rédigeons des Livres blancs. Nous avons été très actifs durant la crise sanitaire, tant sur ses conséquences immédiates que sur le Plan de relance.

A FROID JE SUIS TENTÉ DE VOUS DEMANDER QUEL EST VOTRE REGARD SUR LA DRH ? MAIS LA QUESTION FAIT ELLE SENS ?

Oui tout à fait. Et d'autant plus que la Drh s'est particulièrement révélée durant la crise sanitaire que nous traversons. Elle a durement impacté les entreprises et trois fonctions s'y sont distinguées. La RH qui a été quotidiennement sur le pont. Clairement la plus sollicitée durant la crise. La Finance dont les dirigeants financiers ont eu à piloter la trésorerie, payer aussi bien les fournis-



seurs que les salariés, dans un environnement complexe. La DSI qui a eu notamment à rendre possible le télétravail dans des délais extrêmement courts et aussi à finaliser dans l'urgence des solutions informatiques indispensables.

De mon point de vue la RH n'est pas la fonction obscure qui gère des congés et divers aspects pratiques. Dans la crise elle s'est révélée stratégique. Sa flexibilité, sa souplesse, sa réactivité ont été cruciales. J'en garde une image extrêmement positive.

Elle a eu à se poser les questions juridiques et organisationnelles du télétravail, gérer et négocier les accords –dont bien entendu la mise en place du télétravail- et surtout piloter les ordonnances et les protocoles sanitaires.

«Un grand coup de chapeau. Je salue le travail qui a été fourni». Extrêmement sollicitée elle a su réagir, résoudre les difficultés, mettre en place dans l'urgence. C'est une fonction importante, très proche de la Direction Financière. Ensemble elles ont donné le tempo de la continuité de l'activité de l'entreprise. Avant la crise j'aurais peut-être évoqué une fonction un peu techno, voire rigide. La crise l'a fait évoluer vers plus de proximité, plus de responsabilité.

La crise sanitaire a été un révélateur de ce qu'un Drh peut faire dans l'entreprise.

LE DRH, TECHNICIEN OU GÉNÉRALISTE ? BUSINESS PARTNER OU EXPERT ?

Le Drh aujourd'hui est un généraliste compétent sur de nombreux sujets. Ce sont des fonctions de grande technicité qui nécessitent des compétences réelles. Il doit être suffisamment spécialisé pour être

un interlocuteur fiable. Et aussi un communicant. On attend de lui qu'il soit capable de formuler des propositions stratégiques dans son domaine RH qui, comme la Direction Financière, est transversal à toute l'entreprise.

La RH est une fonction d'efficacité opérationnelle pour l'entreprise. Donc un élément important d'efficacité de l'organisation, d'efficacité budgétaire. De ce point de vue le Drh doit être force de proposition. Mais il est aussi associé aux décisions de l'entreprise. Toutes les décisions d'une DG concernent la RH. A nouveau la crise sanitaire a montré sa dimension stratégique.

Il est normal aussi que le Drh s'intéresse à l'activité de l'entreprise, à ses produits. Il ne doit pas rester dans sa bulle. Il doit être associé aux décisions stratégiques, les tempérer, y participer, les faire vivre.

QUELLE LÉGITIMITÉ POUR UN DRH ?

Je dirais plutôt quel profil pour un Drh ? D'où devra t'il venir demain ? Une vraie question qui devra se poser. Pourquoi ne serait-il pas passé par la Finance ? En tous cas le Drh de demain ne sera pas celui d'il y a dix ou quinze ans.

COMMENT VOYEZ-VOUS LE RAPPORT DU DRH AU CHIFFRE ?

Il n'est pas vrai de dire que les Drh ne comprennent rien aux chiffres. La Drh a une fonction d'évaluation. C'est à elle de chiffrer les impacts financiers des politiques et des décisions dans son domaine.

Le Drh est le mieux placé pour le faire. Il n'est évidemment pas un comptable mais en aucun cas il n'est décorrélé des chiffres.

Il est très important que les Drh aient la culture du Chiffre. Le Contrôle de gestion social est une fonction

amenée à se développer. La question est : où le positionner précisément ? A mon avis à la Drh. En veillant à s'assurer qu'elle soit coordonnée et associée à la Direction Financière. Sa place à la Drh fait sens.

LA PAYE, À LA DRH OU À LA DAF ?

Pourquoi cette question ? Ça dépend des structures. Les deux sont possibles si c'est efficient. Compte tenu de la complexité des payes et de leur environnement social je suis enclin au pilotage par la RH et à son rattachement. En général ça fonctionne mieux à la Drh. A condition de s'assurer du contrôle interne dans le transfert vers la comptabilité qui permet l'unité dans le traitement des données.

Y A T'IL UNE SENSIBILITÉ RH À LA DAF ?

Je pense que Oui. Je suis le défenseur d'un rapprochement entre les deux fonctions. Il faut casser les barrières, les condescendances. Leur complémentarité vient encore d'être démontrée dans la crise.

UN DRH QUI S'IGNORE DANS CHAQUE DAF ?

Je suis favorable au pilotage des deux fonctions sous un même poste. Avec également la DSI et le Juridique. Par un Secrétaire Général ou un DG Adjoint. Un titulaire qui n'aurait pas seulement exercé que l'une ou l'autre des fonctions. Ce serait le Bien de l'entreprise. Et permettrait de casser les silos. Les Fonctions support peuvent être des centres de profit si elles sont efficaces et fonctionnent bien entr'elles.

AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DE GRANDS DRH ?

Oui. Des Drh qui ont une vision stratégique, qui gardent la dimension technique, qui communiquent. Des Drh modernes.

VOUS AURIEZ PU ÊTRE DRH ? VOUS AURIEZ AIMÉ ?

J'ai eu à deux reprises la Fonction dans ma responsabilité. La crise m'a donné l'occasion de m'y intéresser de près et je dois dire que j'y ai pris plaisir. J'ai beaucoup apprécié ces problématiques, leur mise en œuvre, leur développement. Franchement ça m'a plu.

La RH c'est passionnant et complémentaire de la Finance. Ces fonctions sont finalement assez proches et devraient se parler mieux.

Philippe Canonne & Emmanuel Millard



Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

L'IMMATERIEL EST CAPITAL ?

THOMAS **BEURAIN**
FRANÇOIS **GERMAIN**



Entretien avec Thomas Beurain, Président, et François Germain, Senior advisor, chez Societex.

Societex est l'un des cabinets français indépendants les plus importants en évaluation et transaction (M&A) d'Entreprises. Spécialisée dans les PME côté vendeur et grands groupes européens côté acheteur.



FRANÇOIS, LORSQUE VOUS EFFECTUEZ L'EXPERTISE D'UNE ENTREPRISE, RENCONTREZ-VOUS LE DRH ?

S'il y en a un, oui. Mais il faut dire que dans les petites entreprises, c'est le dirigeant qui fait office de, même s'il délègue les charges administratives à un ou une assistante. Mais oui, lorsqu'il y a un DRH, on doit aller le voir. Deux types d'informations sont essentielles : évaluer les risques liés à certaines personnes d'une part, et valider la qualité du management de l'autre.

VOUS PARTAGEZ CET AVIS, THOMAS ?

Bien entendu, il est évident qu'aujourd'hui tout le monde est conscient que l'actif principal, ressenti, vu, observé, est le capital humain. Mais on se doit d'être vigilant, car la complexité repose sur le fait que ce capital doit être qualitatif, bien sûr, mais aussi solide. C'est-à-dire qu'il puisse perdurer. D'où, effectivement, la présence permanente de notre attention à la notion de risque. Maintenant dans le cadre de nos activités, le DRH est rarement présent car appelé juste pour information (les datas) ou pas appelé du tout (en dehors de la confidentialité du deal). Une des raisons en est que le DRH est actif dans le temps long, alors qu'une opération de M&A se situe dans le temps court. Une action de négociation engagée par le DRH a peu de chance d'être terminée au moment de la signature du deal, donc elle ne sera pas prise en compte. Pour en revenir à notre perception, en tant qu'expert financier, du capital humain, il repose le plus souvent sur sa solidité et donc effectivement sur la notion de risque.

FRANÇOIS, VOUS ENVISAGEZ L'HUMAIN COMME PORTEUR DE RISQUES ?

Sans vouloir faire un cours d'évaluation, la valeur d'une entreprise est égale à la somme de ses flux de trésoreries futurs, après investissements, donc distribuables, et après actualisation à un certain taux. Ce taux est directement lié au risque de détériorer ces flux. Le risque humain est l'un d'entre eux. Prenez l'exemple d'une société dont les principaux responsables sont étroite-

ment dépendants du dirigeant-fondateur. Vont-ils suivre une nouvelle gouvernance ? Et qu'est-ce que ce turn-over prévisible risque d'entraîner en perte de valeur ?

Il en va de même du climat social et des risques sociaux.

THOMAS, VOUS METTEZ SOUVENT LE FOCUS SUR LA NOTION D'HOMMES CLÉS ?

Il faut regarder les choses lucidement. Pour un investisseur, ce qui est important c'est que les 6/7 personnes qui vont être les managers fédérateurs des 200 salariés, c'est-à-dire qui sont capables de les motiver, de les former, avec les bonnes pratiques de management, que ces 6/7 personnes là soient en situation de pouvoir rester-y compris après l'acquisition- parce qu'elles se sentent bien dans l'entreprise, dans leurs fonctions. C'est ça qui va donner de la valeur à l'entreprise. Mais il est possible aussi que ces «hommes clés» soient aussi des salariés disposant d'une compétence clé indispensable au bon fonctionnement de la structure. Qu'est-ce qui est fait alors pour les «retenir»...

Aujourd'hui, il est rare que les investisseurs regardent la composition des équipes, comme la pyramide des âges, par exemple. En revanche, le regard sur les «hommes clés» est omniprésent.

ON PARLE DE RISQUE, CE QUI SOUS-ENTEND UNE VISION NÉGATIVE, MAIS THOMAS, PEUT-ON PARLER D'ARGUMENTS HUMAINS POSITIFS ?

Le risque est effectivement un outil d'évaluation. Mais ce n'est pas un gros mot ! Le positif c'est tout ce qui va permettre justement de limiter le risque. Et on retrouve ici toutes les actions de la RH. La qualité de la gestion des Ressources Humaines, cet actif fondamental, c'est la somme de toutes ces actions qui vont favoriser les bons re-

crutements, le développement et le maintien des compétences, la rétention des talents, l'accompagnement (coaching) des encadrants, la prise en compte de la diversité... le cumul de tout ça créé de la valeur en limitant le risque.

FRANÇOIS ?

Une entreprise vertueuse qui aurait mis en place une stratégie d'employabilité, d'évolution des compétences, amènerait l'acquéreur potentiel à prendre une décision de bon sens.

MAIS CE SERAIT QUANTIFIABLE ?

Je sais bien que vous avez connu Jean Houdouin (l'ancien Président de Societex, auteur de Stratégie et valeur de l'entreprise un modèle d'évaluation intégrale, ed. Economica) et que vous partagez son point de vue sur le Capital Humain. Mais aujourd'hui nous n'en sommes pas encore là. Le temps n'est pas encore venu de démontrer l'impact chiffré d'une politique RH sur la valeur de l'entreprise. Néanmoins on est certain que ça va jouer sur la prise de décision : j'achète ou pas. En fait les actifs incorporels sont encore difficilement hiérarchisables pour pouvoir décomposer le goodwill.

ET LES COÛTS CACHÉS OU À RETARDEMENT, LES CONFLITS, LES CONTENTIEUX, LES PRUDHOMMES ?

Ils sont provisionnés et pris en compte dans la transaction, mais s'ils dépassent la provision, ils seront pris en charge par la garantie de passif. Donc une affaire mal conduite par un DRH peut amener le vendeur à voir son espérance de prix baisser.

ET LA RSE (DANS LAQUELLE FIGURE LA PRISE EN CONSIDÉRATION DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS, LA FORMATION...), A-T-ELLE UN IMPACT SUR L'ÉVALUATION ? THOMAS ?

Il ne faut pas se bercer d'illusions... on est bien souvent encore dans une posture de green washing. Ce qui apporte de la valeur, ce n'est pas quantifier ce qui est «normal» de faire...ça, ça n'intéresse personne. Retraiter ses déchets, les fumées, les liquides... n'apporte pas de la valeur, c'est juste normal. La RSE ne produit pas encore une valorisation financière, une survaleur. Néanmoins, lorsqu'une entreprise sera contrainte par ses clients de procéder à des actions de ce type, on pourra effectivement investiguer la valeur ajoutée. Finalement c'est le client qui décide. Des secteurs entiers ont basculé. C'est le cas des matériaux de construction. Du coup, est-ce que l'entreprise est préparée aux marchés de demain ? La question est alors légitime.

FRANÇOIS, VOUS VOULIEZ AJOUTER QUELQUE CHOSE ?

On se rend compte qu'effectivement la RSE est un facteur qui est de plus en plus souvent pris en compte (reporting extra-financier). Mais c'est plus en amont que c'est le plus visible. On assiste à la création récente de Fonds d'investissements (qui sont des grands acteurs du marché) qui fixent leur politique de recherche de cibles sur cette notion. C'est une façon pour eux de réunir les capitaux nécessaires. Donc oui, c'est important et si la DRH a la charge de la RSE, elle sait que sa mise en œuvre aura un impact sur sa visibilité.

ET SI VOUS DEVIEZ CONCLURE CET ÉCHANGE, THOMAS ?

Puisque la question implicite reste celle de savoir si le développement des actifs RH peut être créateur de valeur, la réponse est clairement oui. De fait la participation du DRH à la prise en compte des différentes parties prenantes de l'entreprise est inscrite dans la démarche RSE. Et cette prise en compte inclue les salariés. Un DRH qui va œuvrer à la confortation de la marque employeur créé de la valeur. Mais il est indéniable qu'il faut passer de la communication à l'action pour être crédible. Ce n'est pas encore le cas de toutes les entreprises. Donc même s'il n'est pas toujours possible de quantifier ses actions dans le cadre d'un deal d'acquisition, elles mettent l'entreprise dans une situation favorable. A contrario, leur absence peut déprécier la valeur de l'entreprise. Donc qu'il le veuille ou non, le comportement, les compétences et les engagements du DRH contribuent à la constitution du capital humain pris en compte dans le deal futur.

Thomas Beauvain & François Thomas





**LE PODCAST RH QUI NE VOUS
RACONTE PAS D'HISTOIRES !**

Cliquez sur le logo pour nous découvrir ...



UN BINOME EXPERT COMPTABLE - DRH ?

GILBERT **METOU**DI



Propos recueillis par André Perret

Gilbert Metoudi est expert-comptable et commissaire aux comptes, l'un des dirigeants de la société Berdugo-Metoudi, un cabinet d'audit et d'expertise comptable qui emploie environ 80 personnes. Il nous donne son avis sur la fonction RH.



D'ABORD UNE PRÉCISION, GILBERT METOUDI, LA CLIENTÈLE DU CABINET VOUS AMÈNE-T-ELLE À RENCONTRER DES DRH ?

Oui, bien entendu, puisque nos clients sont aussi bien des entreprises industrielles, des groupes de services, que des entreprises de restauration ou d'hôtellerie, ou encore de grosses sociétés d'ingénierie ou des cabinets d'architecture. Même ces derniers ont maintenant des DRH... Et que ce soit sur nos missions d'Audit ou d'expertise-comptable, il nous arrive d'être en contact avec eux voire d'être sollicités par eux. Même chez nous où nous arrivons à la centaine de collaborateurs, nous avons une personne qui se partage entre des missions RH chez des clients et un rôle de RH interne. D'ailleurs, dans le cadre de la formation de nos collaborateurs, nous insistons sur les sujets RH qui peuvent nous placer en partage de responsabilité si le client n'a pas satisfait aux obligations...

PAR EXEMPLE ?

Bien, par exemple les questions de prévoyance. Nous pouvons être mis en cause pour non-respect des obligations légales si les salariés d'un client étaient en situation de manquement de couverture de prévoyance. Ou encore sur un sujet lié à la représentativité du personnel, des problèmes d'élections... vous voyez, par moment nos destins sont liés.

Cette approche des problématiques RH a-t-elle été toujours une préoccupation des experts-comptables ou des Commissaires aux Comptes ?

Je suis inscrit à l'Ordre des experts-comptables depuis 86, mais ce qui a été un grand moment de nos interventions à consonance RH peut être daté des lois Aubry. Pas forcément que pour les 35h mais plus généralement pour cette révolution qu'ont été les aménagements du temps de travail. Il a fallu aider les entreprises, y compris celles qui disposaient d'un DRH, à digérer les dispositions légales de la modulation du Temps de Travail. Puis des sujets comme les ruptures conventionnelles, lorsque nous avons la charge du «social» chez le client, ont été une problématique prégnante, même si nous nous accompagnons parfois d'avocats pour tenter d'éviter les erreurs de procédure.

CE SONT DES SUJETS OÙ VOUS POUVEZ SUPPLÉER LES RH, IL Y EN A D'AUTRES ?

Le plus important en volume est la paie. Un bon DRH n'est pas forcément un bon technicien de la paie. Alors nous possédons des services d'externalisation où nous pouvons réaliser les paies, mais même lorsque l'entreprise n'externalise pas, il lui arrive de nous solliciter pour valider des calculs. Ces derniers temps, une DRH d'une entreprise de 600 personnes nous a demandé de valider ses calculs de paie suite au chômage partiel. Les DRH ne sont pas forcément préparés à des technicités particulières de cette nature. Et il n'y a pas de honte à savoir s'entourer d'avis d'experts lorsque l'enjeu est de taille.

SUR QUEL AUTRE SUJET UN DRH PEUT ÊTRE AMENÉ À VOUS SOLLICITER ?

Lors des présentations des données financières aux élus, il n'est pas rare qu'un DRH nous demande de réaliser des présentations chiffrées pour répondre aux obligations de reporting au CSE. Il est fréquent que les DRH n'aient pas la formation financière adéquate. Et puis nous avons

la légitimité des hommes du chiffre. Je peux aussi ajouter que nous sommes aussi appelés en situation de contentieux (prud'hommes) pour présenter des résultats ou des informations de situation financière.

LA QUANTIFICATION N'EST PAS LE FORT DE LA FONCTION RH, N'EST-CE PAS ?

C'est différent d'un secteur à l'autre et de plus il est vrai que quantifier un retour sur investissement n'est pas toujours facile. Par exemple, avec la nouvelle loi sur la formation qui met en évidence l'importance de la notion de parcours, on doit avouer que le temps est plus long et plus compliqué à chiffrer. Une formation commerciale avec un calcul immédiat sur les résultats est plus simple.

ET VOUS POUVEZ ÊTRE DES «LANCEURS D'ALERTE» ?

Si nous constatons des dérives flagrantes, oui. Par exemple une société qui se lancerait dans des recrutements importants de commerciaux sans que l'on observe des montées significatives de commandes... mais il arrive souvent qu'on nous demande alors d'attendre encore un peu ... Maintenant soyons clairs, DRH est un métier en soi, même lorsque nous imaginons effectuer des missions de DRH externalisés, comme nous pouvons aussi le faire pour des missions de DAF externalisé, nous ne pourrions pas le faire sans un personnage du métier. Ces compétences ne s'improvisent pas. Nous avons besoin de collaborateurs qui aient l'expérience du poste.

POURRIEZ VOUS ME DIRE QUELLES SONT LES QUALITÉS, SELON VOUS, QUI FONT D'UN DRH UN BON DRH ?

D'abord ses propres qualités humaines. Il aura beau sortir d'une grande école, s'il n'a pas ces qualités humaines, il ne pourra pas aller bien loin. C'est-à-dire de la psychologie,

beaucoup de psychologie et aussi une grande capacité d'introspection sur lui-même. Il doit conserver cet esprit critique en permanence. Ensuite, la curiosité. Je dirais même une curiosité malade. Il doit s'intéresser et comprendre toute les facettes de l'entreprise et du business. Les DRH qui ne fonctionnent pas bien ne sortent pas de leur bureau. Un bon DRH doit être capable de comprendre l'interne et l'externe de l'entreprise, les attentes clients, les problématiques de qualité, de production, les fournisseurs, les partenaires, les managers... C'est comme cela qu'il sera légitime et pourra prendre des décisions appropriées le moment venu. Comment voulez-vous, en recrutement, qu'on satisfasse au précepte : un bon candidat à la bonne place, si on ne connaît pas la place ?

ET VOUS AVEZ DÉJÀ RENCONTRÉ CES DRH ET SÉDUIT PAR L'UN OU L'AUTRE ?

Oh oui, une DRH, issue du terrain qui travaillait dans une entreprise moyenne mais qui d'acquisition en acquisition s'est retrouvée DRH Groupe d'une structure de 3000 personnes dans un contexte multisites et diversifiés. Elle s'est intéressée à tout et a su aussi faire preuve de grandes qualités humaines. Les deux compétences dont nous venons de parler.

VOYEZ-VOUS AUTRE CHOSE À DIRE SUR LA FONCTION RH ?

Oui, de plus en plus souvent les Fonds d'Investissements, dans le cadre d'opération de LBO souhaitent que les DAF entrent au capital des entreprises concernées, mais maintenant aussi les DRH. Et je me pose la question de savoir si c'est une bonne idée.

POUR DES QUESTIONS DE RAPPORT À L'ÉTHIQUE ?

Oui tout à fait. Pour le DAF ça peut-être un sujet de motivation et pour l'entreprise une action de rétention des compétences. Mais le DRH risque d'y perdre sa neutralité nécessaire au trait d'union qu'il doit être entre la gouvernance et les salariés. Il me semble qu'il faudrait réfléchir un peu plus à cette propension.

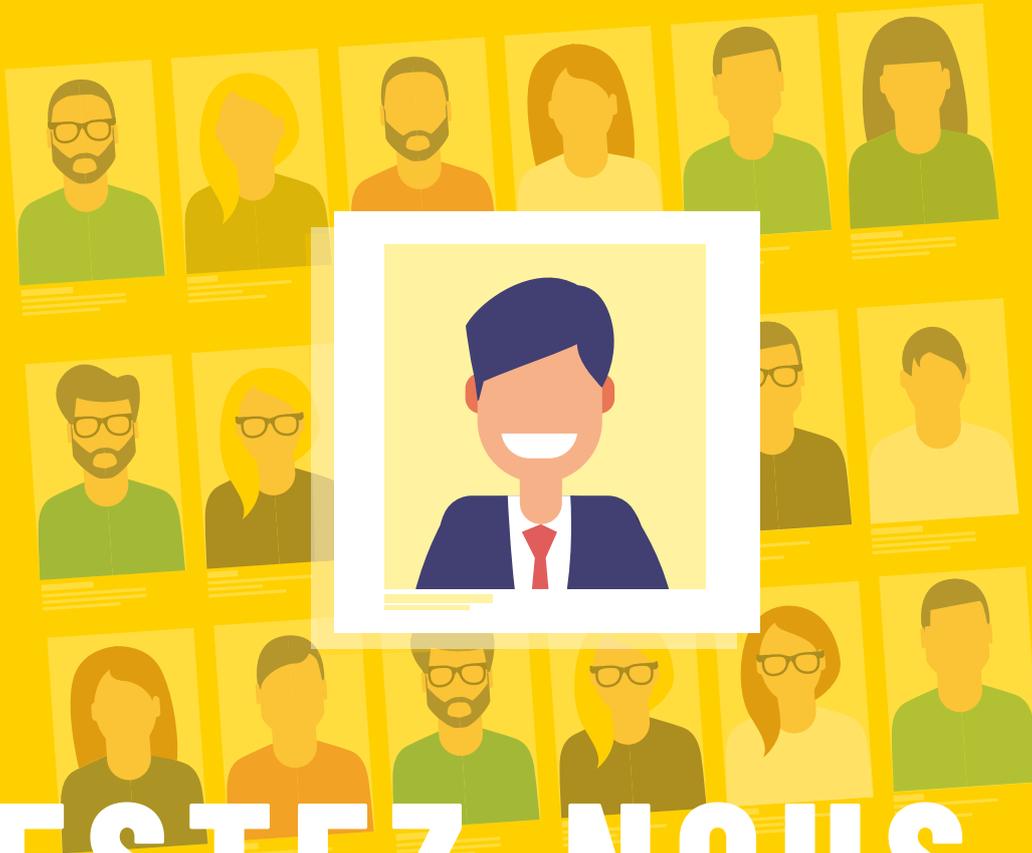
Voilà une excellente idée à creuser. Le DRH pas un membre dirigeant comme un autre ... Il n'est pas fréquent de l'entendre se poser. Merci Monsieur Metoudi et on se tient au courant de l'évolution de nos réflexions sur ce sujet. Si les lecteurs veulent donner leur avis, nous nous engageons à vous faire suivre l'état de leurs propos.

Gilbert Metoudi & André Joret



Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :
un comptage sur **Twitter** et **LinkedIn**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



EPOKA

Senior Compagnie
... et ... Plus qu'une offre, une expérience

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



CLIENTS ?

CHRISTOPHER **ROUSSEAU**

Directeur Commercial comptes clés chez UP





L'avantage d'un interlocuteur comme Christophe Rousseau est qu'il est à la fois salarié d'une entreprise qui dispose d'une DRH, donc il possède un avis personnel sur la question, mais aussi prestataire de la fonction, puisqu'il vend des solutions au service de l'action sociale au sein des entreprises. Son interlocuteur est donc légitimement le ou la DRH de l'Entreprise.

CHRISTOPHE, AVANT DE PARLER DU DRH «CLIENT», QU'ELLE EST L'IMAGE AVEZ-VOUS À TITRE PERSONNEL, DE LA FONCTION RH ?

A titre personnel, André ? Je considérerai que c'est un repère au sein de l'entreprise. Lorsque l'on est collaborateur, on a souvent besoin de clarifier des règles, de trouver des réponses à des questionnements touchant à la formation, à la carrière... On passe alors inmanquablement par la DRH ou ses équipes. Je trouve que c'est essentiellement un facilitateur d'intégration au sein de l'entreprise.

MAINTENANT LE OU LA DRH C'EST AUSSI VOTRE «CLIENT» POTENTIEL, EST-CE UN BON ACHETEUR ?

Le DRH est pour le responsable commercial, un interlocuteur clé pour bien comprendre les enjeux, les besoins et la politique sociale qui en découle au sein de l'entreprise. Une fois que le besoin est clairement identifié, Le DRH est à la fois un client (qui achète une solution) et un partenaire (qui co-construit avec nous un ou plusieurs projets).

MAINTENANT EST-IL UN BON ACHETEUR ?

Si bien entendu il est un expert dans le univers des ressources humaines, il n'a pas toujours la visibilité, ni la connaissance, des solutions à mettre en place pour servir ses objectifs.

ET QUELS SONT ALORS LES EFFETS PERVERS ?

S'il est à l'écoute, il n'y en a pas, en revanche s'il reste fermé ou isolé, il peut y avoir parfois des tensions internes dans la mise en œuvre des projets. Sur la plu-

part des problématiques rencontrées, des solutions simples existent et peuvent facilement être mises en œuvre pour obtenir l'adhésion de la majorité. Et puis n'oublions pas que le DRH n'est pas seul dans cette perspective, il doit composer avec plusieurs parties prenantes. Les salariés bien entendu, par l'intermédiaire des IRP, mais aussi la Direction Financière de son entreprise la Direction des achats et parfois encore d'autres acteurs (Direction de la RSE, de la qualité, etc.) ...Il doit alors expliquer, justifier et «vendre» en interne ses choix.

VOUS PARLEZ DES IRP, AVEZ-VOUS DÉJÀ RENCONTRÉ DES DRH QUI VOUS PROPOSAIENT DE RENCONTRER AVEC LUI LES PARTENAIRES SOCIAUX ?

- Oui et c'est plutôt bon signe. Non seulement c'est signe d'ouverture, mais aussi c'est une preuve de transparence dans le dialogue social au sein de l'entreprise. L'ambiance et la sérénité du dialogue n'en sont que meilleurs, et c'est à nous en tant que partenaire conseil, à savoir apporter notre regard d'expert sur un projet qui se co construit dans l'intérêt de toutes les parties

ET LE CONTRAIRE EXISTE AUSSI ?

Oui aussi parfois bien sûr et une action menée seule et sans concertation peut poser des difficultés dans son aboutissement. ... Néanmoins, les raisons sont propres à chaque entreprise et son histoire et nous ne sommes pas là pour juger mais pour accompagner au mieux en nous adaptant à chaque situation.

IL EST À L'AISE SELON VOUS, POUR JUSTIFIER SES CHOIX ?

Oui en général mais il peut aussi sur ce point avoir besoin de conseil et d'accompagnement, surtout sur nos «solutions» qui représentent parfois des engagements financiers lourds...

PAR EXEMPLE ?

Sans rentrer dans le détail, pour des grands groupes ça se chiffre souvent en millions d'euros. Il est alors nécessaire, voire indispensable de savoir parler en termes d'efficacité. Et là dans le cadre de sa mission, il peut parfois rencontrer des difficultés à rendre visible l'efficacité de ses actions et à en mesurer l'efficacité.

ET ÇA PEUT CRÉER DES PROBLÈMES DANS LA RELATION AU DG ?

Il peut se trouver en face d'une autre logique effectivement et peut avoir du mal à convaincre. Par exemple sur l'univers «repas», une entreprise avec plusieurs points de vente qui dispose sur son siège d'un restaurant d'entreprise et qui ne propose pas de solution de restauration pour les agences réparties en France. Peut considérer que ce sujet n'est pas prioritaire et que l'investissement pour une mise en place de Chèque Déjeuner par équité sera beaucoup trop lourd quel que soit l'avis du DRH, surtout s'il ne peut prouver l'efficacité d'une telle mesure sur l'engagement des salariés. Si le règlement d'un salaire pour tout employé va de soi, nos produits sont des «plus», des avantages sociaux, pas des obligations..

Les choses évoluent néanmoins et la marque employeur, l'attractivité, la qualité de vie au travail sont devenus des sujets majeurs pour l'entreprise et nos solutions contribuent très fortement sur ces sujets qui élargissent la vision à un système de rémunération et d'avantages sociaux plus global.

VOS PRODUITS SONT PARFOIS «INNOVANTS», COMMENT LE DRH SE SITUE AU REGARD DE L'INNOVATION ?

Il le réclame souvent. Jusqu'à présent c'était le cadre légal qui s'y opposait (contrairement à d'autres pays). Nos titres étaient contraints et pensés dans une logique «papier».

L'innovation passe par la digitalisation de l'ensemble de nos solutions qui facilite la vie des collaborateurs mais aussi du DRH qui peut adapter le produit aux situations variables. Par exemple, une solution digitale ouvre la porte du paiement en ligne et donc de la livraison à domicile, le clic and collect... et avec la situation que nous avons connue récemment avec la COVID, le télétravail et la fermeture des restaurants, les DRH ont plébiscité ces solutions plus simples et parfaitement adaptées à ce contexte. Le digital sur ce marché est une véritable révolution en pleine croissance.

VOUS ÊTES L'INTERLOCUTEUR DES IRP AUSSI, DES CE... LE DRH EST-IL CONFIANT DE CETTE DOUBLE RELATION ?

Je crois qu'il apprécie. Nous avons souvent les mêmes informations que celles qui lui remontent. Il peut croiser ses sources. Mais surtout il sait que nous avons une vision à 360° et que cela rend nos conseils pertinents. Le cas du «forfait de mobilité durable» est un cas d'exemple intéressant. Il a obligation à être discuté en NAO, mais les solutions restent lourdes à mettre en place et DRH comme IRP ne savent pas toujours comment bien répondre à cette obligation et comment assurer la bonne gestion de ce forfait qui peut aller jusqu'à 500€ par bénéficiaire et par an pour motiver à l'usage d'un moyen de locomotion vert pour aller au travail ... Une obligation, un casse-tête de plus pour la RH ? Notre solution «carte» les soulage et peut devenir un sujet de coconstruction avec toutes les parties

POUR FINIR, S'IL FALLAIT TROUVER LE POINT D'AMÉLIORATION NÉCESSAIRE LE PLUS SOUVENT CONSTATÉ DANS VOS RELATIONS À LA RH, QUEL SERAIT-IL ?

Je n'ai pas la prétention de vouloir donner des leçons, mais je ne peux m'empêcher de constater que le DRH est trop souvent en défaut d'explications. Il a du mal à partager sa vision stratégique à ses collaborateurs, à ses interlocuteurs directs. Il ne doit pas faire l'économie d'une bonne communication maîtrisée, d'informer en permanence et avec régularité les parties prenantes, expliquer et expliquer encore, C'est par cet effort de communication et de proximité que les salariés trouveront du sens aux actions menées. Pour le DRH ça veut dire, aller au-devant, ne pas rester isolé, partager sa vision et rendre visible le résultat de ses actions. C'est que nous connaissons chez UP où la fonction RH a parfaitement trouvé sa place.

André Denet & Christophe Rousseau





MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



WHERE IS HR ? HR IS IN THE ...

OLIVIERMAGNIN

Directeur Général chez 7Speaking
Fournisseur de formations linguistiques





S'il est un exercice difficile, c'est bien celui d'établir le portrait d'un «Super-héros». Pour nous qui accompagnons la transformation de la pédagogie en entreprise, nous travaillons au quotidien avec lui. DRH éclairé, il affronte les difficultés et transforme profondément le monde du travail à son échelle. Il crée l'environnement propice au développement des femmes et des hommes qui constituent l'équipage humain de l'entreprise. Notre perception est celle d'un fournisseur de formation linguistique au travers d'outils digitaux. Notre «Super-héros» sera nécessairement un DRH qui fait de la transformation digitale un des piliers de son action.

Souvent décrit comme polyvalent, le DRH est l'acteur clé de la transformation digitale. Comme on le verra plus loin, ce DRH embrasse les changements sociétaux et les intègre à son entreprise. Il est surtout un «Super-héros» du digital. Il œuvre au quotidien pour développer les initiatives de créativité et de complémentarité entre les équipes. Il accepte l'innovation et l'intègre dans ses plans de transformation. Il motive et insuffle de la passion à l'ensemble des collaborateurs. Nous, chez 7Speaking, éditeur d'une plateforme de formation aux langues, travaillons au quotidien avec lui. Nous allons vous partager quelques éléments du dernier baromètre que nous avons réalisé et vous expliquer ce qui l'anime.

Que vous soyez un «Super-héros» ou non, vous êtes polyvalent, jonglant d'un sujet à l'autre. Recrutement, intégration, formation, transformation digitale, gestion de carrière, mobilité, paie, gestion sociale, PSE, RSE, QVT, marque employeur, politique de diversité, conduite du changement, sont autant de cordes à votre arc ! Décrocher un rdv dans votre agenda surchargé n'est pas chose aisée, à en croire nos commerciaux. En effet, la pression de la montagne de sujets à traiter et des exigences de tout un chacun dans l'entreprise, font que vous êtes surchargé. Notre «Super-héros» refuse le statu quo et œuvre au quotidien à transformer et faire progresser les femmes et les hommes dans l'entreprise.

Mais cette vision du DRH «Super-héros» est-elle réaliste ? Ce DRH idéal existe-t-il ? Et vous-même, êtes-vous aussi rompu au digital que nous l'imaginons ? Osez-vous l'innovation comme nous le prétendons ? Embrassez-vous les changements et œuvrez-vous pour le développement du droit fondamental de tout salarié à un accès libre à la formation ?

Selon notre dernier baromètre, seuls 38% des DRH sont des «Super-héros» !

Nous allons vous expliquer pourquoi. Nous qui vous pensions rompu au digital et en quête de solutions toujours plus innovantes, nous vous prouvons que c'est faux !

Mondialisation, concurrence accrue, évolutions technologiques et intégration des nouvelles générations impactent l'organisation du travail dans son ensemble. Pour être influent et créer de la valeur, le DRH doit être en mesure d'anticiper ces évolutions dans sa feuille de route. N'est-il pas de votre responsabilité d'insuffler une dynamique dans les projets de changement et d'évolution de votre organisation ?

Êtes-vous réellement en veille des meilleures pratiques pour répondre aux attentes de vos équipes ? Intégrez-vous toujours l'impact business dans vos choix ? Contribuez-vous à créer une culture de l'apprentissage propice à la performance de l'entreprise ? Recherchez-vous systématiquement les solutions innovantes pour proposer une offre de formation en phase avec les besoins de votre équipage humain et répondre aux impératifs de l'organisation ?

«Seuls 38% des DRH utilisent le Digital Learning comme modalité principale

pour délivrer des formations linguistiques dans leur entreprise.»

Au premier trimestre 2021, nous vous avons sollicité ainsi que vos pairs pour mener un baromètre (1) sur la contribution de la formation linguistique à la performance des entreprises. Peut-être y avez-vous répondu ?

Il ressort de cette étude que seulement 38% d'entre vous utilisez le Digital Learning comme socle principal pour délivrer des formations linguistiques dans votre entreprise. Un taux faible alors même que le Digital Learning permet de répondre aux défis d'une formation linguistique pour tous. Comme vous le savez, il présente le double avantage de permettre le déploiement à grande échelle au sein de l'entreprise et une personnalisation fine des formations. Cette individualisation des parcours est impossible ou alors incroyablement coûteuse avec des modalités traditionnelles. Vous comprenez donc notre surprise. Entre ce que nous savons être un dispositif pédagogique efficace en 2021 et l'attention que portent aujourd'hui les DRH à l'employabilité et à la gestion des talents, ce résultat est étonnant (détonnant).

Le DRH est toujours présenté comme moteur de la transforma-

tion digitale. Ce résultat ne semble pas en phase avec l'adaptation des collaborateurs et leur capacité à faire face à la pandémie récente. 2020 a été marquée par la croissance exponentielle de l'utilisation des outils numériques.

Malgré ces difficultés, les collaborateurs se sont adaptés, ont innové et ont tellement retiré de bénéfices du télétravail qu'aujourd'hui, les faire revenir au bureau est un enjeu. Dans un tel contexte, comment les former à l'avenir si une majorité de vos salariés travaillent la plupart du temps à distance ? L'heure du changement a donc sonné !

38% d'entre vous n'ont pas attendu d'être au pied du mur pour innover, servir le plus grand nombre, et proposer à vos collaborateurs des solutions simples et efficaces. Par ce qu'en 2018, alors que certains DRH nous disaient que leurs collaborateurs n'étaient pas prêts pour le digital, d'autres assumaient un pari d'avenir. C'est pour cela que nous nous permettons, dans cet article, de les appeler les «Super-héros du digital».

Quels autres éléments ressortent de notre baromètre ? 36% d'entre vous ont déclaré proposer aux salariés des dispositifs pour la mise en pratique des acquis de la formation linguistique. Ceux-là font en général partie des «Super-héros». Que ce soit au travers de cafés partagés, de Learning Days, d'initiatives comme «Get Together» ou «One Learning a Day», nos DRH sont les rock stars de leur entreprise.

L'ADN DES «SUPER-HÉROS» DU DIGITAL

Le premier élément remarquable les concernant, c'est qu'ils maîtrisent le difficile équilibre entre la qualité, le coût et la simplicité de mise en œuvre des programmes de formation. De ce fait, la question du digital ne se pose pas. Ils ont compris les bénéfices immédiats à embrasser la transformation des outils, de la pédagogie et du pilotage apportés par les plateformes e-learning.

Vus comme des équilibristes, amenés à régulièrement jongler entre les priorités, leur détermination, la vision qu'ils insufflent, nous emmènent à les admirer et à avoir envie de les suivre. Ce sont des «Super-héros». Quel est leur «super pouvoir» ? Dégainer la bonne solution plus vite que leur ombre !

Concrètement, comment décrire ces «Super-héros», rock stars au quotidien ?





1 Ils sont visionnaires et ils ont à cœur de proposer des solutions innovantes. Quand pour la plupart des DRH, cette transformation est assimilée à un tsunami, une vague de nouvelles technologies qui submerge tous les métiers, le «Super-héros» surfe et se passionne. Il anticipe les changements et fait en sorte de proposer à ses équipes les meilleurs dispositifs de formation. Le digital est une formidable opportunité de renouveler et de dépolssiérer la pédagogie.

2 Ils savent impulser une «culture learning» au sein de leur société et la faire progresser en continu en tant qu'organisation apprenante. Ils partagent la vision de l'importance de l'apprentissage continu. Transformer une entreprise en organisation apprenante n'a pas de secret pour eux, comme le révèle notre Livre Blanc «Les 3 secrets de Charles Jennings pour transformer votre entreprise en organisation apprenante» (2).

3 Ils créent de l'engouement autour des programmes et des dispositifs qu'ils proposent. Ils savent impliquer leurs apprenants et améliorer le taux d'engagement. Pour cela, ils dynamisent les formations et s'assurent de leur impact. En bref, ils évitent de proposer à leurs équipes des formations soporifiques. Comment ? En appliquant les conseils et «best practices» que nous avons dévoilés dans notre Livre Blanc «7 astuces pour sauver votre entreprise des formations soporifiques» (3).

4 Le développement de leurs équipes et leur montée en compétences sont au cœur de leurs préoccupations. Ils travaillent à développer le potentiel de chaque collaborateur et en faire un talent pour l'entreprise. Ils mettent en pratique au quotidien la dynamique de la «pédagogie des équipages» (4) décrite par Gérard Taponat. «Étant à l'origine de la composition des équipages, le DRH suit les «plans de navigation» et participe à tout ce qui contribue à leur cohésion et leur cohérence».

5 «Last, but not least», ils partagent notre vision ! Offrir à tous les collaborateurs l'accès à un dispositif de formation aux langues. Ils ont fait de la formation pour tous un droit fondamental et inaliénable de tous leurs salariés. C'est leur mantra secret ! En effet, tout bon «Super-héros» se doit d'avoir sa phrase fétiche : «Learning is not schooling !».

EN 2021, IL EST TEMPS DE PENSER À L'AVENIR !

Par ce que vous souhaitez inscrire votre entreprise dans une trajectoire de performance, il est temps

que vous aussi, vous deveniez un «Super-héros» du digital. Inspirez-vous de ce qui a fait le succès de nos «Super-héros» et soyez la rock star que vous méritez d'être.

Pour conclure, nous avons imaginé, au regard de la statistique relevée lors de notre baromètre, qu'il faudrait avoir des super pouvoirs pour mettre en œuvre une plateforme de formation digitale en 2021. Cela peut faire sourire. Vous comprenez bien que ce qui nous anime au quotidien, c'est à la fois d'offrir le meilleur service à nos apprenants que de vous proposer des solutions réalistes et pertinentes pour vos enjeux.

Nous souhaitons, en tant qu'acteur du digital, que nos convictions soient partagées par le plus grand nombre. Nous espérons que vous vous êtes reconnu dans ce portrait que nous avons dressé. Si vous n'êtes pas encore un «super héros» mais qu'il vous tarde de le devenir, il est temps que nous discutions et qu'ensemble, nous offrions à vos collaborateurs les bénéfices des dernières innovations en termes de pédagogie. Nous partageons en commun une passion : le développement des talents et la performance !

Olivier Magnin

Sources :

1. Baromètre sur la contribution de la formation linguistique à la performance des entreprises, mené au 1er semestre 2021. Lien vers le replay du webinaire sur les résultats du baromètre.
2. Livre Blanc «Les 3 secrets de Charles Jennings pour transformer votre entreprise en organisation apprenante» téléchargeable sur le site www.7speaking.com, rubrique «Ressources téléchargeables».
3. Livre Blanc «7 astuces pour sauver votre entreprise des formations soporifiques» téléchargeable sur le site www.7speaking.com, rubrique «Ressources téléchargeables».
4. «DRH : une aventure humaine, bien plus qu'une fonction» de Gérard Taponat



LE DRH EST-IL LE PANGOLIN DU MONDE DU TRAVAIL ?

JONATHAN **PIARRAT** WILLEM **RODIER**



Jonathan et Willem sont tous deux co-fondateurs de Flowbow



Quel est cet animal étrange qu'est le DRH ? Parfois bienfaiteur (marque employeur, recrutement, QVT...), souvent bouc émissaire des dysfonctionnements de l'entreprise (Plan de restructuration, manque de main d'œuvre, centre administratif), toujours catalyseurs des tensions de toutes parts... comme il est facile de blâmer un seul acteur quand nous sommes tous responsables... Quelle drôle d'idée de nous demander "ce qu'est un DRH à nos yeux".

Un exercice de schizophrène pour nous. En effet, nous avons été à la fois son collaborateur en tant que responsable RH, et son prestataire en tant que cofondateur de start-up RH.

Du coup, on a un peu le popotin entre deux chaises.

Nous connaissons ses déboires, ses peurs, ses peines cachées. Mais aussi ses espoirs, ses bons côtés, les attentes que tous ont sur lui.

Nous avons voulu écrire nos réflexions, sous une forme bien à nous : teintée d'humour, de sincérité, d'observations concrètes et d'appel à la communauté RH.

Il nous a semblé évident que l'on ne peut parler "d'UN" profil type de DRH. Il y a trop de sous-catégories, de sous "personna" tous plus passionnants les uns que les autres.

Nous parlerons donc d'abord des quelques "espèces" que nous connaissons le mieux.

Puis, nous tenterons de déterminer quel est le plus petit dénominateur commun entre toutes ces espèces. Spoiler : Elise Lucet likes it.

En espérant vous faire sourire et réfléchir :-)

Il n'existe pas une mais plusieurs espèces de DRH / Dans la jungle des DRH :

LE DRH DES CHAMPS :

Souvent en PME ou petite ETI, cet animal là fonctionne avec son bon sens, c'est-à-dire comment développer efficacement le business tout en garantissant de bonnes conditions aux salariés. C'est le plus proche de ce qu'on aime appeler les "Business Partner".

Proche du business, tutoie le patron. A une fine connaissance de ses salariés.

Surprenant à plus d'un titre : on le croit dépassé, il est à l'aise avec le sujet SIRH, LMS, réseau social d'entreprise.

Comme ce DRH d'entreprise de découpe de viande en Bretagne : SIRH, LMS, réseau social d'entreprise dernier cri...et en plus, ces outils sont utilisés !

Surprenant à plus d'un titre on vous dit !

LE DRH DES VILLES :

Un peu perdu, souvent débordé, ce DRH de PME/ETI a besoin d'aide. Alors il cherche, beaucoup, il trouve rarement. On le voit dans les salons professionnels, les tables rondes, les événements, toujours à la recherche "d'une bonne pratique", de quelque chose de "différenciant", de comment font les autres parce que dans son entreprise ... "c'est compli-

qué". Souvent pris entre le désir de changer les choses dans son entreprise et la réalité de son budget, et surtout de son équipe (souvent peu de monde, avec un profil très administratif), il n'a pas de vision claire de ce qu'il peut (et non veut) faire et mettre en oeuvre.

LE DRH DE GRANDS GROUPES :

Dans sa tour d'ivoire, vraiment ? oui un peu....

Nous avons croisé cette DRH d'un grand groupe technologique français qui nous disait "cash" : "je vais être honnête : on n'a aucune idée de tous les postes à pourvoir chez nous".

Humain malgré tout : comme ce DRH d'un grand groupe d'audit : Se pose plein de questions, n'a absolument pas réponse à tout, et se renseigne sur whatsapp en échangeant dans un petit groupe de DRH d'entreprises concurrentes.

On a tendance à croiser des DRH qui semblent être les seuls à vouloir "secouer le mammoth", seul même face à leurs équipes pourtant plus jeunes.

Attention, ils sont parfois atteints par un mal chronique : LE GRAND PLAN quinquennal.

Citons ce verbatim d'une DRH dans le secteur bancaire : "Espérons que ce sujet soit un sous-sujet du 2eme grand thème du GRAND PLAN DE DEVELOPPEMENT RH 2022-2025" (véridique, promis).

Le DRH de start-up/Head of People/ Head of talent / Head of wonderful human resources :

Poste sur LinkedIn soit sujets "trendy" : nouvelle façon de manager, super autonomie, illimited congés, égalité parfaite homme/femme. Soit le montant de la dernière levée de fond de sa start-up, avec l'émoticône «licorne».

Sujet qui lui tient généralement à cœur : "le processus de recrutement ultra robuste" qui fait qu'ils ne recrutent que des stars (souvent issus du bon vieux top 5 des business schools françaises). Technophile, il est connecté tout le temps, et fait au minimum 5 000 vues par post sur LinkedIn. A le lire, chez lui, pas de discrimination, pas de tension. Tout est clean, avec le fameux babyfoot et le "full remote" (= télétravail total).

Au moins il bouge les lignes !

LE DRH VINTAGE :

Ses priorités : paix avec les syndicats, la paie est bien faite. Pas de vague.

Tendance à se reposer sur ses RRH, souvent essorés par les tâches.

Ne croit pas qu'il soit possible de former quelqu'un autrement qu'en présentiel, dans une salle surchauffée avec un bon vieux paperboard, car "c'est comme ça qu'on apprend le métier".

Souvent membre d'une association local de DRH, où l'on s'amuse à sélectionner les membres de son réseau local..."au nez" "au feeling". Tiens d'ailleurs, extrait réellement entendu lors de l'inscription à l'un de ces cercles : "Ah, et bien vous êtes invité à la prochaine réunion, vous rencontrez certains membres du bureau et....ils verront si vous correspondez à ce que l'on attend d'un membre". Merci, très clair.

Souvent traité de "has been" par le patron et les autres directeurs, ce DRH mène tambour battant des projets de "modernisation" pour montrer à tous que lui aussi sait faire avec les nouvelles technologies.

TOUS LES PRÉTEXTES SONT BONS...

On veut que les collaborateurs se connaissent mieux ? Paf ! une appli de rencontre pour le déjeuner. Qu'ils fassent du sport ? Boom ! Une autre appli pour réunir des passionnés de foot en salle. Savoir ce qu'ils pensent de leur société ? De leur manager ? De la





nourriture à la cantine ? Bim ! Encore une AUTRE appli pour savoir tout ça.

Le point commun ? On a du mal à le voir, et c'est bien ça le pire...ou le meilleur.

Il serait tout le temps difficile à approcher par les commerciaux ? Mouais, pas forcément vrai pour tous.

Le DRH de start-up est présent partout sur les réseaux par exemple.

Non, le vrai point commun...c'est qu'il s'agit bien du pangolin du monde du travail. Rarement vu, toujours critiqué. Souvent mal-aimé. Le point commun : un mal-aimé critiqué qui mérite notre bienveillance.

Merci Elise Lucet d'ailleurs.

Son interviewé, le fameux Didier Bille n'est pas du tout un reflet de ce que nous voyons au quotidien, ni n'avons vécu dans nos expériences précédentes. Plus sérieusement, qui dans vos amis vous a déjà dit : "Aaaaah les RH dans ma boîte, c'est TOP-I-SSIME !" ? Ou mieux "Le DRH ? Une personne adorable, compétente, à l'écoute, brillante, réactive.» Personne. Allez, si. Très très très peu de gens.

MAIS POURQUOI ALORS ?

Parce que derrière tous ces types de DRH se cache un seul et même jongleur.

Oui oui.

Attention, pas n'importe quel jongleur. Un jongleur qui doit quotidiennement jongler avec 43 balles et qui a 5 revolvers braqués sur la tempe :

- les salariés "Sur quoi je peux évoluer ?",
- le public "Tu te rends compte, dans cette "boîte" ils ont un CE pour le CE !",
- les syndicats "Il faut rendre le travail plus accessible et facile",
- la direction "Il faut plus de monde, plus qualifié, plus productif...et si possible moins cher"
- et l'Etat français (pas la peine de citer le droit du travail ici n'est-ce pas ?).



S'il fait mal tourner toutes ses balles (toutes ses tâches quotidiennes), qu'il en rate une, l'un des 5 chasseurs ne le ratera pas. Pas facile de prendre des risques dans ces cas-là avouons-le !

C'est pour cela que le DRH est à l'aise dans le "run", sa gestion du quotidien, mais pas du tout dans "le projet". Il a souvent les mains dans le cambouis, mais le regard tourné vers le ciel. Comme le Petit Prince, pour lui, il est "doux de regarder les étoiles"...

Pensons au pauvre jongleur. Il ne peut pas bouger vite, loin, avec agilité. Impossible. Comme un président de la République, avec un DRH, on est forcément déçu car on attend au minimum de lui :

- qu'il rende notre job agréable, avec du "sens"
- avec des collègues qui sont sympas, bienveillants
- un manager bien formé, encadré et doté des meilleures pratiques du marché-
- dans un bureau à 5 min à pied de chez soi, et à 10 min max de la crèche du petit. Des baby-foot (pas trop, ça fait start-up) et des espaces sieste équipés de landaus pour adultes.
- si vous êtes le boss, qu'il tienne les syndicats à distance, les collaborateurs heureux et pas trop payés
- si vous êtes commercial pour une solution RH, qu'il prenne des GROS risques avec votre appli-



cation parce qu'elle est révolutionnaire, et que les 231 autres déjà installés ne font pas bien le travail.

C'est donc normal que notre DRH ne cesse de chercher la lumière, la gloire, les "coups sympas", les projets qui font consensus : égalité au travail, lutte contre le sexisme, pour la sécurité au travail, la formation (surtout sans rentrer dans le détail), la paix dans le monde. Brillons fort, vite et surtout sans prendre de risque sinon...PAN ! Plus de chemise !

Apprenons à être bienveillants envers ces différents DRH. Le job n'est ni facile ni très reconnu.

Pourtant, sur le papier, il n'y a pas photo : sa mission est magnifique et son "sujet" d'attention (des personnes humaines) est le plus intéressant, et de loin, de tous ses collègues du CODIR.

Le DAF travaille les chiffres, le DirCo les cycles de ventes et les clients, le Directeur marketing un site web, des tunnels de ventes, une image.

Le DRH lui, s'occupe de ce qui fait la première force d'une entreprise. Et même si nous nous moquons souvent des responsables des "Richesses humaines" sur LinkedIn, il faut avouer que cette expression colle parfaitement à la réalité.

DRH c'est un job "richissime" de sens, de complexité et d'utilité.

Nous oublions souvent qu'un DRH change littéralement la vie de X dizaines, centaines, milliers de salariés, au quotidien. Nous passons tous 70% de notre temps de vie au travail. Il embauche, il forme, il fait évoluer. Oui, pas lui directement. Son équipe. Mais celui qui tient la barre, c'est bien lui.

Alors rassurons-le, enlevons-lui un à un les revolvers pointés vers sa tempe, proposons-lui des projets qui feront plaisir aux 5 cowboys et qui lui permettront de briller.

Et s'il regarde le ciel et les étoiles, aidons-le au moins à attraper la lune.

Jonathan Darnat & Willem Rodier



Se former, se forger. Savoir se repenser.

Mêlons des horizons pluriels dans nos formations. Partageons des voyages d'études. Incubons les idées de demain. Échangeons sur nos recherches. Débattons avec les plus grands leaders d'opinion.

**Former les professionnels
aux challenges et enjeux
de demain.**

→ **RETROUVEZ LES EXECUTIVE MASTERS**
_TRAJECTOIRES DIRIGEANTS
_RESSOURCES HUMAINES
sciencespo.fr/executive-education/

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



ON APPELLE LE DRH A LA BARRE

BENJAMIN **DESAIN**T



Benjamin Desaint, Avocat associé chez Factorhy
Barreaux de Paris & de Montréal,



Le DRH selon mon cœur : entrepreneur, courageux et stratège. Je suis honoré d'avoir été invité à délivrer ma vision du métier de Directeur des Ressources Humaines, de professionnel des Ressources Humaines de manière générale, en tant qu'avocat.

A titre liminaire, il est essentiel de souligner que le regard de l'avocat variera selon le type de collaboration qu'il impulse avec ses clients et sa pratique professionnelle, généraliste ou spécialiste.

Je ne peux m'exprimer qu'en mon nom, de spécialiste en droit du travail, et en droit de la sécurité sociale & de la protection sociale, à la lumière de mon type de fonctionnement, relayé par l'équipe de collaborateurs que je dirige. Un fonctionnement très opérationnel, orienté sur le conseil, où la recherche de l'excellence technique ne phagocyte pas l'identification d'une solution, idéalement de nature à contourner le contentieux. Une déformation probablement due à mon début de carrière en entreprise, dans les services Ressources Humaines de METRO France, en collaboration avec certains des plus brillants DRH de mon humble point de vue.

Le contexte actuel se prête allègrement à la vision d'un directeur des ressources humaines bienveillant, véhicule de bonheur au travail, et garant de l'obligation de sécurité.

Or, sans doute est-ce lié à la nature de nos échanges avec nos clients, mais c'est plutôt en premier lieu le courage, et ses déclinaisons, de nombre d'entre eux que j'aimerais saluer.

Non que ceux-ci n'aient pas à cœur de veiller à la sécurité ou au bonheur de leur salarié, car ils y passent un temps considérable, bien souvent d'ailleurs appuyés par leur direction générale, mais je suis depuis toujours particulièrement sensible aux différentes expressions du courage, tant ladite vertu semble être négligée dans notre époque actuelle.

DU COURAGE ...

Il est en effet plus agréable d'évoquer la compassion, l'empathie, la bienveillance, tant de valeurs essentielles, mais pouvant faire office d'attelage à l'effacement de la décision responsable, laquelle ne peut s'exprimer sans courage.

Or, c'est à tout moment de son exercice professionnel que le DRH est amené à faire montre de son sens des responsabilités. Dans la négociation avec ses organisations syndicales, s'agissant d'un accord collectif aux conséquences sociales potentielles difficiles, mais indispensables à la survie de l'entreprise et au maintien de nombreux emplois, à propos de la nécessité de sanctionner un acte d'un salarié commis en violation du règlement intérieur, d'un acte constitutif de harcèlement, moral ou sexuel, par un commercial des plus performants au sein de l'entreprise, et apprécié à cet égard, concernant l'obtention d'un budget significatif pour débloquer de l'épargne salariale auprès du board de l'entreprise, pour débloquer un budget de prestataire, d'un nouveau poste dans son équipe etc.

Peut-être s'agit-il ici de l'objectif de cette transition de la fonction de DRH vers celle de «HRBP», le DRH entrepreneur, gardant en perspective l'intérêt business de l'entreprise.

Le changement d'intitulé de poste a-t-il véritablement changé les DRH ? Je ne saurais répondre à la question, j'ai connu et fréquente encore, bien avant cela, des DRH brillants et courageux, ayant ce sens des responsabilités, et capable de l'exprimer dans l'intérêt de leur entreprise, à l'occasion de certains ou de l'ensemble des situations visées plus avant.



DE L'AUDACE, ENCORE DE L'AUDACE, TOUJOURS DE L'AUDACE...

En second lieu, j'aimerais également saluer l'audace du DRH. Qui n'est autre qu'une déclinaison de ce courage dont ils doivent faire preuve quotidiennement. Une audace qui s'affiche dans l'esprit tactique aujourd'hui essentielle à la stratégie de négociation collective. Rappelons que d'une application longtemps presque contrainte du droit social, la dernière décennie a élargi au DRH le champ du possible en matière de négociation d'accords collectifs. Qu'il s'agisse du contenu des négociations, avec un « bloc 2 » important, du niveau de la négociation, avec un véritable accord collectif de groupe, des interlocuteurs du DRH, avec le mécanisme de négociation périphérique, ou de la présomption de légalité des accords, le DRH doit définir une stratégie de négociation à court, moyen et long terme. La tâche n'est pas aisée, oserais-je dire difficile : rechercher la performance économique, attirer les talents, et gagner en agilité décisionnelle et opérationnelle.

C'est indéniablement ici le prix d'une politique des ressources humaines comme outil concret de compétitivité pour l'entreprise, et non simplement de communication. Un métier d'avenir en tout état de cause, dont la place au sein des organes de gouvernance de l'entreprise deviendra de plus en plus centrale.

«Le courage n'est rien sans la réflexion» nous disait Euripide. L'une et l'autre de ces qualités sont indispensables au métier de DRH, raison pour laquelle je reste, certainement à l'instar de beaucoup de mes confrères, toujours aussi admiratif de ceux qui l'exercent.

Benjamin Desaint

1. Rappelons que le titre de spécialiste n'est délivré par l'ordre des avocats que sur réussite d'un examen strict accessible à compter de 4 années d'exercice dédiées à la spécialité concernée, un avocat ne pouvant totaliser qu'un maximum de deux spécialités sur un total de 26 spécialités référencées.
2. Nadir Kadji, devenu Directeur des Opérations MÉTRO France, Ingrid Crambes-Tisserand, DRH du Groupe SYSTÈME U pour ne citer qu'eux. Tous mes collègues de l'époque m'ont permis de comprendre en détail la réalité et les enjeux d'un service de ressources humaines.
3. Tel qu'un accord de performance collective
4. Human Ressources Business Partner
5. Je me vois obligé de citer certains de ces DRH qui ont gagné au fil des années mon admiration : Sébastien Guiragossian, DRH du groupe ADEQUAT, Renaud BOUET, DRH du groupe ID LOGISTICS, André CALISTI, Directeur Général Adjoint mutares France, Delphine HERVE, DRS du Groupe BRICO DEPOT, Caroline THOMAS, DRH et conseillère prud'homale, Alexandra DAHAN, DRH du groupe KOOKAI, Aïcha KEBAILI, DRH du groupe FUNECAP, Sandrine CHOURROULT, DRH du groupe DUCASSE, Peterson SYLVAIN, DRH de NAVAL GROUP Toulon. La liste serait encore longue.
6. Le bloc du champ de la négociation collective, le « bloc 1 » correspondant à l'ordre public, et le « bloc 3 » aux dispositions supplétives que le DRH a désormais vocation à contourner par la confection d'un droit social « maison ».
7. Fragments, Théâtre 4.



Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

DIALOGUE A TROIS VOIX ET À DEUX VOIES

COLOMBAN **DE LA MONNERAYE**
ADELINE **MAHALIN** ANNE-CECILE **GROSSELIN**

Colomban de La Monneraye, président d'Agrume,
éditeur de solutions RH

Adeline Mahalin, juriste chez Compagnie Fiduciaire
du Grésivaudan

Anne-Cécile Grosselin, avocate en droit social,
Groupement Zest avocats





Mais à quoi sert le DRH ? Très visible en cas de conflit social, il s'efface quand tout va bien. Lorsqu'il s'agit de la direction de l'entreprise, les projecteurs sont plutôt tournés vers le directeur général, le directeur administratif ou le directeur financier. Pourtant, le DRH est aussi un directeur et il est à la tête de la première ressource de l'entreprise : les ressources humaines ! Comment est-il perçu par les professionnels du droit qui interagissent avec lui ou elle ? Interview croisée d'un éditeur juridique, d'un avocat et d'un juriste d'un cabinet de paie.

QUELLES SONT LES RESPONSABILITÉS D'UN DRH D'APRÈS LES AUTRES ?

L'éditeur : C'est une lapalissade de dire qu'il est responsable des ressources humaines, mais pour une fois, le titre décrit bien la fonction ! Pour nous, cela comprend la gestion des salariés (recrutement, administration du personnel, rupture du contrat), la gestion des relations collectives (CSE, normes collectives, relations avec les syndicats) et les relations avec l'administration du travail. Il est responsable de la stratégie sociale et de la conformité aux lois et règlements et par conséquent, peut être exposé en cas de contentieux entre salariés et employeurs.

Le gestionnaire de paie : «Gérer l'humain», voilà la principale responsabilité d'un DRH ! Et cela en conservant un pied dans la réalité économique de l'entreprise. Au-delà de la fonction, le DRH a des responsabilités qui le conduisent à prendre des décisions qui vont bousculer la vie du salarié, des responsabilités qui sont lourdes de sens... A contrario, la main-d'œuvre reflète à mon sens la qualité d'une entreprise, un mauvais recrutement pourrait créer une mauvaise entreprise.

L'avocat : Les responsabilités du ou de la DRH sont multiples et variées. Membre du CODIR, il représente la direction dans son pouvoir disciplinaire ou dans le cadre des négociations sociales. Garant du climat social de l'entreprise, il doit également se faire le relais des collaborateurs et partenaires sociaux auprès de la direction. Autre aspect fondamental de la mission, la mise en place d'une politique de recrutement, de formation et de GPEC en cohérence avec la stratégie de l'entreprise pour garantir une bonne adaptation des ressources humaines et anticiper des drames sociaux.

Au-delà de ses responsabilités fonctionnelles (gestion des salariés, des relations collectives et des relations avec l'administration du travail), le DRH est en charge des hommes et des femmes qui font l'entreprise et c'est ce qui rend son rôle unique et extrêmement important. C'est lui en effet qui encadre le processus de recrutement, qui entretient la motivation des salariés tout au long du contrat, qui s'assure de la cohésion des équipes et de manière générale qui permet le bon fonctionnement des forces vives de la société sans lesquelles rien ne serait possible.

QUEL EST SON POUVOIR SUPPOSÉ ?

L'éditeur : De notre point de vue, le pouvoir du DRH est à géométrie variable selon l'importance que l'entreprise accorde à ses ressources humaines. Certains sont au cœur de la direction de l'entreprise, d'autres non. Mais, nous avons trop souvent l'impression que son pouvoir est inversement proportionnel à ses responsabilités. Par exemple : nous sommes souvent surpris que le DRH doive solliciter l'aval du directeur général pour la mise en place des outils que ses équipes utilisent alors que l'on parle de quelques centaines d'euros par an. Nous n'avons pas l'impression qu'il ait la maîtrise de son budget, à l'inverse d'autres

directeurs de service.

Le gestionnaire de paie : Ecouter les salariés ? Les former ? Les accompagner dans leur projet de carrière ? Recadrer quand cela s'avère nécessaire ? Être force de proposition en matière de gestion des compétences, des savoir-faire et des savoir-être ? Encore faut-il, pour cela, que la fonction bénéficie de tous les moyens nécessaires, mis à disposition par la direction.

L'avocat : Sur le plan disciplinaire, son pouvoir est réel et rarement entravé. Sur les autres plans, négociation sociale, GPEC, son pouvoir dépend essentiellement de la place qu'il pourra prendre au sein du CO-DIR selon que la fonction est plus ou moins reconnue par la direction générale.



Dans le cadre de la relation individuelle de travail, le DRH dispose d'un pouvoir réel. Mais au-delà, tout dépend de la place et des moyens que l'entreprise lui accorde. Que l'on se trouve au niveau de la mise en place d'un SIRH ou de la négociation d'un accord d'entreprise, il apparaît bien souvent que le DRH dépende assez étroitement des décisions de la direction générale.

QUELS SONT SES TRAVERS CONSTATÉS ?

L'éditeur : Terrain glissant ! Nous ne voudrions pas nous fâcher avec nos clients. Non sérieusement, nous ne sommes pas vraiment en mesure d'apprécier les travers des DRH de notre position. Peut-être que certains sont un peu trop tatillons ... ils se reconnaîtront en nous lisant :-)

Le gestionnaire de paie : Je dirais

que cela dépend de l'Homme qu'il y a derrière la fonction. Certains DRH sont si impliqués dans leur métier qu'ils le subissent personnellement dès lors que la situation est hors de leur portée, d'autres oublient peut-être parfois l'humanité qu'ils ont en eux (pour se protéger peut-être !).

L'avocat : Question piège ! je répondrai : avoir été formé pour une carrière exclusivement RH, les DRH les plus compétents que j'ai pu rencontrer sont ceux qui viennent de l'opérationnel, qui ont pu travailler comme collaborateur et qui un jour termineront leur carrière à la direction de l'entreprise.

Le DRH ne doit pas oublier que l'humain est au cœur de ses fonctions. Il doit puiser sa force dans son expérience. L'empathie doit être sa qualité première. Il peut ainsi prévenir les contentieux et renforcer son image auprès des salariés.

EST-IL LIMITÉ DANS SES DÉCISIONS ?

L'éditeur : Clairement ! C'est d'ailleurs souvent incompréhensible. De notre point de vue, il devrait être bien plus libre de mettre en œuvre la stratégie de gestion RH qu'il est censé définir et appliquer. Pour nous, ses responsabilités sont trop souvent dévaluées.

Le gestionnaire de paie : Presque constamment en réalité. Pourtant, le DRH a toujours des idées foisonnantes pour les salariés et dans l'intérêt de l'entreprise, de l'amélioration du bien-être au travail aux changements d'organisation du travail. Il reste toutefois bridé par le budget imposé. Ses idées sont souvent définies comme « accessoires » par les opérationnels qui n'en connaissent pas toujours les conséquences favorables in fine.

L'avocat : En matière de négociation l'absence de marge de manœuvre est souvent problématique et pour autant c'est dans cet exercice qu'on découvre les plus habiles négociateurs !

Le constat semble unanime. Malgré l'importance de ses responsabilités, le DRH ne bénéficie pas toujours des moyens nécessaires à l'exercice de ses fonctions. C'est toute la difficulté du métier : faire valoir des enjeux qui ne sont souvent pas perçus comme prioritaires par les décideurs.





QUELS PEUVENT ÊTRE LES AXES D'AMÉLIORATION ?

L'éditeur : On ne peut évidemment pas mettre toutes les entreprises dans le même sac, mais il nous semble que le DRH devrait être plus souvent associé à la direction opérationnelle de l'entreprise. On ne veut pas verser dans les clichés les plus basiques, mais si la fonction de DRH est souvent dévaluée, c'est peut-être que les dirigeants sont souvent des hommes et les DRH souvent des femmes (70% de nos interlocuteurs sont des femmes). Mais ça, ça pourrait faire l'objet d'un autre article ...

Le gestionnaire de paie : Dans un monde idéal, l'amélioration serait d'écouter davantage les DRH au sein des entreprises. Parce qu'au-delà des obligations légales, conventionnelles ou réglementaires auxquelles ils doivent se soumettre, un intérêt subsiste derrière pour l'entreprise. Un exemple ? La mise en place du CSE ! Souvent vu comme une contrainte par la Direction, le CSE peut être, dans certaines hypothèses, une aide précieuse dans la prise de décisions. Un bon climat social entretenu par le DRH entre les représentants du personnel et la Direction ne pourrait qu'être bénéfique pour les deux parties (et pour les salariés !).

L'avocat : On parle souvent de la digitalisation de la fonction. C'est une évolution indispensable pour tout ce qui relève de l'administratif lié au service, mais il me paraît indispensable de revenir pour certaines entreprises à un maillage humain de proximité en soutien des managers.

Associer systématiquement le DRH à la direction de l'entreprise. Valoriser sa fonction. Lui donner les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une politique sociale solide. Ne pas oublier que l'entreprise fonctionne grâce aux femmes et aux hommes qui la composent.

GLOBALEMENT QUELLE EST L'IMAGE DU DRH, DE SA FONCTION ?

L'éditeur : Un pont entre les salariés et la direction ? Un capitaine de navire ? Une simple courroie de transmission de la direction ? Difficile de répondre à cette question tant les situations peuvent varier d'une entreprise à une autre. Nous le voyons souvent comme un couteau suisse qui gère de nombreuses

problématiques. Il est également le garant du climat social de l'entreprise. Celui qui forme les équipes, s'assure de leur bien-être et de leur évolution. Si vous êtes heureux au travail, quelque part, c'est grâce à lui.

Le gestionnaire de paie : Tout dépend du point de vue. On ne va pas se mentir, les DRH sont parfois craints par les salariés, à tort dans bien souvent des cas. Pourtant, dans la majorité des hypothèses, le DRH se démène pour ses collaborateurs mais le travail réalisé n'est pas assez mis en avant et ignoré de tous. J'espère que l'image va évoluer avec les derniers événements et notamment la gestion de la crise sanitaire où les DRH s'y sont investis corps et âme.

L'avocat : De mon point de vue, le ou la Drh est un stratège (un chef d'orchestre) qui œuvre pour la cohésion de l'entreprise et son image. Selon l'importance que l'entreprise consacre à cette fonction, le ou la DRH apparaît comme le protecteur des collaborateurs ou de la Direction.

Le DRH a plusieurs images qui reflètent les multiples facettes de son métier. Organisateur et gestionnaire, il peut apparaître très technique et déconnecté des réalités opérationnelles. Représentant de l'employeur, il doit incarner l'autorité. Négociateur ou médiateur, il peut être amené à défendre l'intérêt des salariés. Un rôle charnière pas toujours facile à tenir.

ET EST-IL CONSCIENT DE SON IMAGE... ?

L'éditeur : Dans la plupart des cas, certainement pas. Trop souvent, on



ne positionne pas les fonctions RH à leur juste valeur. Encore une fois, nous pourrions soulever la question du sexisme en entreprise pour en trouver les raisons...

Le gestionnaire de paie : J'espère qu'ils ont effectivement conscience que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. Je pense qu'ils le ressentent indirectement.

L'avocat : Les Drh que j'ai pu côtoyer n'ont jamais cherché la reconnaissance mais ont toujours agi avec pragmatisme dans l'intérêt de l'entreprise. Le professionnel RH sait que la fonction n'a pas toujours une bonne image, loin de vouloir séduire, son efficacité permet d'en faire un appui incontournable. Il semblerait que le DRH ne soit pas toujours conscient de son image ou ne cherche pas à la valoriser. Il devrait pourtant être fier de sa fonction et fort du rôle crucial qu'il joue dans l'entreprise afin de faire valoir la gestion des ressources humaines comme un des enjeux les plus importants dans le pilotage d'une entreprise.

DANS LA RELATION SPÉCIFIQUE DE L'AUTEUR DE L'ARTICLE AVEC LE DRH, LES POINTS POSITIFS ET LES BUGS... ?

L'éditeur : Un point positif : le DRH est un expert. Il est en mesure d'apprécier la technicité de nos solutions, et ça, c'est hautement appréciable. Un bug : lorsqu'il est trop expert et qu'il commence à tout remettre en cause. Mais c'est bien d'être challengé !

Le gestionnaire de paie : Le DRH est un interlocuteur incontournable dans l'entreprise tant les relations de travail sont complexes et encadrées légalement, conventionnel-

lement et réglementairement. Il est un atout majeur pour une bonne gestion de la «main-d'œuvre» en entreprise : optimisation sociale, aides à l'emploi, optimisation des compétences en fonction du budget alloué... Bref un spécialiste qui saura mettre à profit ses connaissances et qui aura toujours comme but de satisfaire la Direction et les collaborateurs !

UN BUG ? LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE ET NOTAMMENT L'URGENCE À AGIR LEUR FONT PARFOIS OUBLIER LE CADRE JURIDIQUE QUE CONSTITUE L'ENTREPRISE.



L'avocat : Le drh sait nous pousser à être innovants pour trouver des solutions sur mesure respectueuse des droits des salariés et des contraintes opérationnelles. S'agissant des bugs, plus l'entreprise est importante, plus les fonctions RH, paie, formation, GRH sont morcelées entraînant des pertes d'information et des couacs : lorsqu'un dossier devient contentieux, tous les acteurs doivent être alertés. Les expériences divergent évidemment selon que l'on parle de digitalisation, de paye ou de défense d'un dossier contentieux. Mais c'est précisément cette diversité qui est révélatrice de la multiplicité des facettes de la fonction RH.

En conclusion, le DRH peut être vu de façons très différentes selon les professions qui sont amenées à le côtoyer. Cette multiplicité de facettes est bien évidemment fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, des moyens qui lui sont concédés et de la place que la direction accorde aux ressources humaines. Dans ces témoignages, on peut relever que la fonction du DRH n'est pas toujours valorisée à hauteur des enjeux qu'elle traite et qu'elle devrait être plus affirmée au sein de l'entreprise. On peut y voir un verre à moitié vide et regretter que le facteur humain ne soit pas au cœur des grandes décisions des entreprises. Mais on peut aussi regarder le chemin parcouru et considérer que la fonction RH s'est fortement développée ces dernières années, qu'elle est devenue une mission ou un métier à part entière qui commence même à se diviser en plusieurs spécialités (paye, gestion du personnel, relations sociales ...). Dans une société où les métiers du service continuent à progresser et le droit du travail à se complexifier, il est plus que probable que les métiers des ressources humaines continueront à prendre de l'importance au sein de l'entreprise.

C. de la Monneraye, A. Mahalin, AC Grosselin



UN AUTRE REGARD ...

SOMMAIRE

DOSSIER

influenceurs & enseignants



RÉSEaux ASSOCIaux ?

AUDE AMARRURTU



Aude Amarrurtu a été RRH puis DRH pendant 8 ans avant de devenir Directrice d'une association d'insertion professionnelle. Elle effectue une veille active sur les sujets RH qu'elle diffuse sur les réseaux sociaux Twitter et LinkedIn.

**LINKEDIN, OU L'AMOUR REND AVEUGLE**

Le réseau chouchou des RH est bien sûr LinkedIn, réseau sur lequel ils règnent en maître.

LinkedIn, réseau social professionnel, propose en première intention à des personnes qui se connaissent professionnellement de rester en contact. Par extension, il est l'outil idéal pour rentrer en contact avec une cible potentielle et est tout naturellement devenu le terrain de jeux des commerciaux... et des recruteurs en quête de candidats.

Sur LinkedIn, on cherche à faire du business, on tente de décrocher un nouvel emploi, on peaufine son marketing personnel pour l'avenir... bref, il s'agit de donner la meilleure image de soi pour des opportunités actuelles ou futures.

Du fait de ce positionnement, LinkedIn est le réseau le plus lisse, le plus politiquement correct - ou devrait-on dire le plus business correct -, le plus conventionnel. De là à dire qu'il est aussi le plus hypocrite...

Une grande partie de l'activité sur LinkedIn est donc orientée recrutement, et les personnes en recherche de poste aujourd'hui ou plus tard tentent de séduire les recruteurs. Ainsi, les RH y sont portés aux nues, félicités, dragués par une myriade de personnes de tout bord. On cherche à attirer leur attention avec des méthodes dignes parfois du pire racolage.

Sur ce réseau sur lequel l'engagement professionnel est la vertu cardinale, les RH sont des héros, les personnes clés dans les entreprises qui mériteraient plus de reconnaissance. Parce que ce sont souvent eux qui animent les pages officielles des entreprises, ils donnent à leur fonction une place de choix dans leur organisation, ce qui n'est bien souvent pas le cas dans le monde réel.

En 2021, les Français passent en moyenne 1h41 par jour sur les réseaux sociaux, nous apprend le rapport *We Are Social / Hootsuite*. Ces réseaux sont nombreux et leurs usages différents, mais il est logique de penser qu'en raison de leur omniprésence dans nos vies ils ont une influence sur nos opinions et nos manières de penser.

Certains services RH, en particulier recrutement, s'efforcent d'être à la pointe des tendances et s'emparent de ces outils pour capter des candidats et soigner leur image employeur. Ils envahissent certains réseaux, à commencer par (feu) Viadeo et LinkedIn, mais investissent également Instagram, Snapchat et même TikTok dès qu'ils entrevoient une possibilité de se démarquer et de toucher leur cible. Mais cette hyperactivité de certains RH sur les réseaux sociaux a-t-elle une influence sur l'image que la population a des (D)RH ? Comment les réseaux sociaux voient-ils les DRH ?

Les rapports entre les RH et les réseaux sociaux sont complexes et relèvent parfois de la relation toxique... tout dépend en fait du réseau social.



LinkedIn constitue en quelque sorte le monde rêvé de certains RH, dans lequel la fonction est valorisée tant au sein de l'entreprise que dans l'esprit des utilisateurs. Et ce en dépit de l'hypocrisie de fond qui ne trompe personne. Et ceci explique pourquoi, malgré les résultats parfois mitigés - combien de candidat ont effectivement un profil actif sur LinkedIn ? certaines populations boudent ou méconnaissent ce réseau - les RH ont tendance à surinvestir cette plateforme pour évoluer dans une bulle confortable et rassurante, peuplée de RH comme eux et de personnes qui leur veulent du bien.

Il est à noter que le DRH vu par LinkedIn est principalement un recruteur, les autres missions de la fonction (paie, administration du personnel, relations sociales...) sont aux abonnés absents... Et le DRH vu par LinkedIn est paré de toutes les qualités, merveilleux, formidable, indispensable même !

Un exemple de post de RH défendant la fonction est ayant suscité en une semaine plus de 1000 réactions, principalement positives à l'égard des RH bien sûr !



TWITTER, LE MIROIR AUX ALOUETTES

Twitter est un monde merveilleux. Réseau de micro blogging, il a pour principe de publier des messages courts, et donc allant droit au but, avec peu de nuance. Réseau de l'immédiateté, il a d'abord été investi par les journalistes puis par le monde politique qui y a trouvé un moyen de documenter son quotidien tout en ayant l'impression d'être «proche du peuple». Comme tous les réseaux sociaux, Twitter crée des sortes de bulles : l'utilisateur s'abonne à différents comptes de personnes ou d'entités qu'il connaît, admire ou auxquelles il s'intéresse. Par le jeu des abonnements s'organisent de véritables microcosmes évoluant dans une sorte de huis clos au sein desquels les débats sont présents mais relativement homogènes : on peut ainsi trouver le Twitter des avocats, des professeurs, des sympathisants de tel ou tel parti politique, des fans du PSG, etc. et bien sûr, le Twitter des RH.

Au sein de ces petits groupes, les utilisateurs interagissent entre eux, partagent des informations et des avis, et s'ils ne vont pas se frotter aux autres Twittos, peuvent avoir l'impression de vivre dans le monde de la pensée unique. Mais Twitter est aussi le réseau des clashes lorsque deux univers se rencontrent, la logique de clans pouvant mener à des échanges virtuels très violents et à des cas de harcèlement dont on connaît malheureusement l'ampleur.

Le monde RH de Twitter regroupe quelques milliers de personnes, peu actives pour la plupart. Ces utilisateurs



teurs lancent quelques débats et échangent des informations et des articles sur les sujets relatifs aux RH au sens large. Si on se limite à observer les interactions de ces Twittos, on pourrait croire que les RH sont très engagés dans leur fonction et friands d'échanges et de débats. Ce serait tout d'abord négliger le fait qu'une infime minorité de RH est active sur Twitter, et que, par ailleurs, dans la «vraie vie», les RH ne sont pas connus pour leur passion pour les discussions sur leurs sujets hors les murs de leur entreprise. Mais surtout cela vient en forte opposition avec l'image qu'ont les RH en dehors de ce microcosme. L'exemple de «J'aime ma boîte» est très parlant : lors du lancement de l'édition 2014 de cette opération, un compte parodique avait été créé pour l'occasion et le hashtag #Jaimemaboite avait été davantage l'occasion de critiques ironiques ou acerbes à l'égard des entreprises et de leurs services RH que d'éloges.

D'une manière générale, quand les RH font le buzz sur Twitter, c'est rarement à leur avantage : critique de méthodes RH douteuses (recrutement, gestion du personnel, mesures disciplinaires...), incompréhension du métier et de ses pratiques, quand ce n'est pas le nom d'une personne qui est jeté en pâture suite, pour de bonnes ou mauvaises raisons.

Comme dans bien des cas, Twitter n'est qu'un révélateur des pensées des personnes, exacerbées par l'aspect virtuel et parfois le pseudonymat. Ce réseau contribue à l'image négative des RH, bien moins nombreux pour pouvoir se défendre que tous ceux susceptibles de les attaquer et de relayer des anecdotes dont Twitter est friand. A cela, il faut ajouter que les personnes souvent les plus visibles pour parler des sujets RH sont parfois des personnes bien peu représentatives de la fonction et qui contribuent à en écorner l'image : certain anciens RH versant dans le «RH bashing», des spécialistes auto proclamés de sujets qu'ils ne maîtrisent pas... L'image des RH n'en ressort par grandie, et tous les métiers RH (recrutement, relations sociales, administration...) en prennent pour leur grade.

Le résultat est que le DRH vu par Twitter est une personne sans cœur et sans état d'âme, poussiéreux et aux pratiques d'un autre temps,



spécialiste des plans de licenciements, aveugle aux problèmes internes et mauvais recruteur. Que du bonheur !

FACEBOOK OU L'AMOUR DÉÇU

Il fut un temps, pas si ancien, où certains professionnels (qui avaient certainement un service ou un outil à vendre) juraient leurs grands dieux que demain l'intégralité des recrutements se feraient exclusivement sur Facebook. Réseau social le plus utilisé en France avec plus de 35 millions de profils actifs, Facebook semblait assurer aux RH d'avoir accès à toute la population, des cadres aux employés et ouvriers (les oubliés de LinkedIn), à Paris et en province. Chaque entreprise se devait de créer une page et d'investir dans la publicité. Quelques années après, le soufflé est retombé et il semble que les pages Facebook des entreprises ne soient entretenues que pour exister, sans objectif précis autre que la communication. Facebook est désormais résolument considéré comme le réseau du privé qui permet de rester connecté à des proches et des personnes qui partagent des centres d'intérêt.

L'engouement pour Facebook a eu pour effet de rajouter une tâche à la (très) longue liste de celles traitées par les RH. Aujourd'hui, toute entreprise se doit d'avoir une page sur Facebook, généralement animée par les RH (ou les services communication) même si l'intérêt est minime voire nul, et par extension sur d'autres réseaux sociaux, qui se multiplient. Il est parfois difficile pour une entreprise de renoncer à la présence sur un de ces réseaux, sans vraiment savoir pourquoi. Les RH vont donc y consacrer du temps et de l'énergie pour être boudés par des utilisateurs qui ne vont pas chercher à avoir des interactions autour de cette thématique. Pauvres RH délaissés.

Le DRH vu par Facebook n'a de l'intérêt que s'il s'agit d'un proche qui organise un barbecue, sinon, il est inexistant.

INSTAGRAM, SNAPCHAT, TIKTOK ET LES AUTRES : L'INDIFFÉRENCE

Chaque nouveau réseau social attire invariablement les recruteurs les plus en quête de nouveautés, ceux toujours à l'affût de moyens de se démarquer et d'être les premiers sur une tendance. Le schéma est toujours le même : un nouveau réseau social devient populaire, les «early adopters» se jettent dessus, les autres entreprises suivent pour ne pas être dépassées et on passe au réseau suivant. Les mécanismes classiques des modes managériales, si bien décrites par Romain Zerbib. Ainsi, ces réseaux perdent rapidement leur intérêt d'un point de vue RH : après l'attrait de la nouveauté, ils sont rapidement délaissés dans la mesure où les RH ne sont pas un sujet qui intéresse les utilisateurs de ces plateformes essentiellement récréatives. Les entreprises gardent des pages institutionnelles qu'elles s'efforcent d'alimenter et faire vivre pour exister, mais leur utilité reste le plus souvent à prouver.

VOUS AVEZ DIT DRH ? QUEL DRH ?

Les RH sont toujours à l'affût des bons outils pour réaliser leurs tâches, et les réseaux sociaux peuvent répondre aux enjeux de recrutement et de marque employeur. Ils ont donc pour habitude d'investir ces plateformes, mais, malgré leurs efforts, cela ne change pas l'image des RH qu'a la population. On y retrouve le clivage entre une image rêvée et idéalisée des RH vendue par les praticiens de la fonction, et une image bien plus négative qui colle à la peau des RH. Les réseaux sociaux ne font que révéler voire amplifier l'opinion qu'a le public des RH :

- Les RH font essentiellement du recrutement
- Il faut les draguer lorsqu'on est à la recherche d'un emploi
- Le reste du temps ils sont nuisibles
- Autant les éviter le plus possible

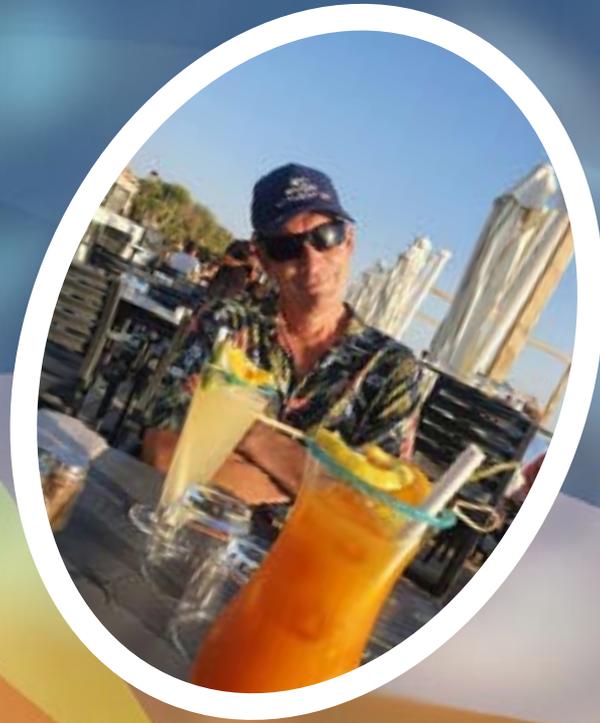
Il reste à trouver un réseau et un usage qui permettront aux RH de mieux parler de la réalité de la fonction et de trouver peut-être, enfin, une sorte d'apaisement dans leurs relations avec le public.

André Amann

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international



J' PEUX PAS, J' AI COMEX

VINCENT **BERTHELOT** &
PHILIPPE **MONCOURRIER**





Au moment de reprendre la plume me revient ce proverbe persan. «Si quelqu'un dit la vérité, donne-lui un cheval il en aura besoin pour s'enfuir». Tout homme qui apporte un message qui dérange prend le risque d'être vu comme un importun agressif qu'il convient de rejeter ou de voir sa parole réduite à un besoin maladif d'exister en se faisant remarquer... s'il n'est pas tout simplement catalogué comme aigri.

L'exercice est délicat surtout si l'objectif est de passer un message de changement et non pas de se limiter à l'inventaire des points négatifs.

Commençons pourtant par ces derniers !

On observe souvent que les fonctions supports aspirent à toutes devenir stratégiques et donc devoir avoir leur place au COMEX. Les RH ne font pas exception à cette règle et tentent de persuader, avec des succès limités, de leur importance vitale à la bonne marche de l'entreprise.

On pourra ajouter que le désir de briller de cette fonction, son besoin de reconnaissance des efforts déployés durant la pandémie devrait selon elle lui procurer le statut de Héros !

On se demande à quel moment les RH ont perdu tout sens des réalités

- Lorsqu'ils se sont vu confier la transformation digi-

tales et qu'ils ont cru être les seuls à pouvoir en maîtriser les leviers et les incidences ?

- Lorsqu'ils se sont emparés de l'expérience salarié pour la réduire à quelques com et process ?
- lorsqu'ils se sont déchirés avec la COM sur le lead de la marque employeur au lieu de travailler ensemble ?
- Lorsqu'ils ont été pris de court sur le télétravail, l'évolution des modes et lieux de travail et que le COVID les a obligés à accélérer ce changement ?

Le problème est bien là : celui d'une fonction qui, en particulier dans les grands groupes, a voulu devenir tellement stratégique et monter tellement haut qu'elle manque aujourd'hui à la fois d'oxygène pour analyser et réellement partager les choix stratégiques en parfaite connaissance de causes et de connaissance fine du corps social. Cela souvent en grande partie faute de communiquer avec le management opérationnel ou les salariés (en dehors des problèmes à résoudre).

Rappelons que ce sont quand même les besoins des entreprises et les besoins des salariés qui donnent du sens à la fonction RH et que les RH devraient se rappeler que c'est une posture de service vers des clients internes et externes qui légitime leurs activités.

Il est en effet difficile de construire des "expériences salariés" quand on ne connaît pas ou plus son corps social. Méconnaissance générée notamment par l'absence (parfois par manque de temps) :

- de suivi des évolutions sociétales (changements des usages et des outils digitaux, des réseaux sociaux,...),

- d'analyses fines des mouvements sociaux internes et externes (type GJ, turnover impromptu,...)
- d'écoute des salariés (analyses cosmétique du climat social, échanges avec les managers de proximité limités à la résolution de problèmes,...).

C'est comme cela, qu'o
un beau matin (post Cr
salariés ont déménagé
sengagés et aspirent
équilibrée que celle
gagement et le ser
sur des intranet lis

La FRH est souve
une législation, u
tion et une jurispruc
maintiennent une ex
nicité et un besoin de
s'appuyer sur un parter
à la fois fiable (techniquem
aussi docile (pour décliner des déci
sions parfois prises sans en révéler
toutes les dimensions) et réactif.

Mais la FRH est confrontée depuis
longtemps à d'autres contraintes :

- l'optimisation (fonctionnelle et économique) de toutes des fonctions supports (CG, RH, COM, SI principalement) qui les a poussées chacune à tenter de prendre le lead
- le tsunami de l'IA dont le nom devrait pourtant rassurer ceux dont le métier est aussi de réfléchir,
- la lente (mais constante) baisse d'audience et donc de légitimité des organisations syndicales, souvent considérées comme «passages obligés» mais dont la fonction première de corps intermédiaires commence à faire cruellement défaut à certains,

Ces contraintes sont à prendre en compte dans un rythme de chan-

gements-adaptation ultra-rapide qui impacte tous les acteurs de l'entreprise.

Dans les pistes à explorer, l'apprentissage de "langues étrangères" et non pas seulement du jargon RH permettrait d'entendre d'autres morceaux de vérité qui construirait une idée plus juste du réel et renforcerait
rôle aujourd'hui très diluée. Par exemple :



chefs de gestion ont tout autant besoin
qu'elle n'a besoin d'eux. Ils portent "la"
confère mais l'IA les percute de plein fouet.
un élément important des RH (BS,
effectifs,...) et l'appropriation des
l'IA confère aux RH un rôle reconnu
ant,

managers, surfent sur les tendances (le
réseaux sociaux, fake news, ...) les RH
de la matière pour communiquer (ré-
vie sociale, parcours salarié,...), là aus-
ont besoin des autres,

Les RH, ont connus une nouvelle période de toutes
naissance avec le déploiement de l'informatique
dans les SI métiers et qui aujourd'hui sont des
acteurs incontournables de l'IA. Les RH ont eux
la connaissance des contenus et des besoins et
doivent comprendre ce qui se passe dans la «boîte
noire» pour être les co-gérant de systèmes opéra-
tionnels.

Les RH ne cessent de parler d'un nouveau manage-
ment plus participatif, d'un nouveau fonctionnement
plus collaboratif et s'ils s'appliquaient à eux même ses
recommandations, qui restent parfois incantations ?

Alors que se passerait-il si la FRH proposait de travail-
ler en étroite collaboration avec les autres fonctions
supports pour simplifier la vie des opérationnels, des
managers et salariés au lieu de vouloir rechercher plus
de pouvoir ?

Nous pourrions certainement voir une transformation
globale de l'entreprise, de son mode de fonctionne-
ment, d'un esprit de service et de collaboration au lieu
de compétition.

Nous militons pour une FRH plus humble, plus ancrée
dans son corps social et pourtant aussi plus innovante
car à l'écoute des vraies attentes et besoins.

Vincent Berthelot, Philippe Moncommer

250

FORMATIONS
POUR LES ACTEURS
DE LA SANTÉ
AU TRAVAIL

RPS, QVT,
management,
gestion de la relation
professionnelle,
maintien en emploi,
réglementation,
communication...



La santé au travail évolue

anticipez les mutations en vous formant à l'AFOMETRA

Formations courtes
Cycles métiers
Parcours sur mesure

Un engagement qualité fort

- Habilitation à dispenser des programmes DPC pour les médecins et les infirmier(e)s.
- Démarche qualité ISO 9001:2015.
- Organisme datadocké depuis 2017.



FAIRE GRANDIR LA DIMENSION HUMAINE

CHRISTOPHE **ETIENNE**

Président du Réseau Oudinot



Diplômé de l'Essec, il est Président bénévole du Réseau Oudinot depuis 5 ans, association reconnue d'intérêt général regroupant près de 500 cadres experts et cadres dirigeants multi-sectoriels. L'association a pour mission de développer l'employabilité et d'accélérer les parcours professionnels de ses membres (dont 60 % sont en poste).



Le Réseau Oudinot1 a recueilli l'avis de 5 de ses membres RH et deux partenaires sur le rôle d'un DRH aujourd'hui. Quels sont ses enjeux ? A quelles évolutions managériales fait-il face ? Les pistes et les solutions qui pourraient être apportées ? Autant de points essentiels dans la vie d'un DRH, aujourd'hui bien bousculé.

Merci à nos membres actifs Olivia Mikol, Dominique Mondoloni, Elise Ramin, Sylvie Rolland, François-Xavier Wiacek, le coach Philippe Remacle et le conférencier Victor Wacknine.

25 % des salariés se disent en souffrance suite au télétravail. 29 % des salariés auraient mis leur hiérarchie et les RH sous le fait accompli quant à leur déménagement pendant la période de Covid 19. Dans le même temps, 76 % regrettent les bureaux et 81 % considèrent la QVT (Qualité de Vie au Travail) comme essentielle ! Comment gérer ces paradoxes ? Comment réengager les équipes largement bousculées pendant cette période de confinement ? Quel rôle pour le DRH post-confinement ?

Le DRH, rôle historique «pivot» dans l'entreprise, est naturellement «pris à parti» face à ces demandes nouvelles, individuelles ou collectives, côté salariés, et face au besoin impératif de réaligner et ré-enchanter les équipes dans un climat devenu souvent complexe, côté employeur. Le DRH porte une responsabilité grandissante : l'épanouissement individuel du collaborateur, le développement de la cohésion d'équipe, et de la marque employeur pour pérenniser l'attractivité des talents ! Face à ces impératifs, quelles réflexions, quelles solutions, quelles évolutions dans cette fonction clé ? 3 éléments fondamentaux.

CONSTRUIRE DES SOLUTIONS SUR-MESURE ...AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE... ET DE LA MARQUE EMPLOYEUR !

Le DRH était jusqu'alors rompu aux accords négociés avec les IRP, permettant de bâtir des accords collectifs salariés-employeur gagnants-gagnants, uniformes et homogènes pour toute l'entreprise. La Covid 19 a bousculé tout ce joli monde, mettant en exergue des demandes individuelles paradoxales : les jeunes générations ne supportent pas l'isolement, les trente-

naires ont des réelles difficultés à travailler chez eux avec des enfants en bas-âge à domicile, tandis que les populations plus senior réclament à l'inverse du distancié pour éviter des temps de trajet pénibles au quotidien. Comment réconcilier l'inconciliable ? Comment réunir les équipes dans un tel contexte ?

Le DRH doit être capable de gérer désormais des accords multiples, et doit créer les conditions d'un dialogue par équipe, d'une responsabilisation par département, afin de faire cohabiter temps personnel/ temps collectif. Chaque entité, au sein de l'entreprise, sera amené à créer, en mode collaboratif, les conditions de travail et les modalités de certains temps forts vécus en équipe. Certains autres temps sont gérés de façon distancielle...avec des écarts évidents d'un service à l'autre. Le DRH a une obligation d'équité (et non d'égalité) dans des structures comparables : certaines «business units» peuvent être comparables, tandis que «production» et «équipe siège» ne peuvent être comparées !

Il en va de l'équilibre vie personnelle/ vie professionnelle, de la réputation de marque-employeur et de la fameuse «QVT» (Qualité de Vie au Travail) devenue le critère numéro un chez les jeunes talents qui rejoignent le milieu professionnel. Attirer les talents, construire la marque-employeur se fera ou ne se fera pas...sans passer par la case IBET®. L'IBET ? Et oui, pas (seulement) l'EBIT. Le fameux indice créé par Victor Wacknine, fondateur du Cabinet Mozart Consulting, a développé le concept (devenu réalité dans plusieurs «géants» de l'industrie) de l'Indice de Bien-Etre au Travail. Ses travaux ont été reconnus au niveau international et labellisés par le pôle de compétitivité mondial Finance Innovation et la Direction Générale des Entreprises de Bercy. Cet indice de performance

socio-économique prend tout son sens. Il dépasse aujourd'hui (sans l'annuler) l'autre fameux ratio de l'EBIT (Earnings Before Interests and Taxes). Après «l'expérience-client», bienvenue aujourd'hui à «l'expérience-collaborateur» ! La responsabilité du DRH devient conséquente !

FAIRE GRANDIR LA DIMENSION HUMAINE VIA DES INDICATEURS D'UN NOUVEL ORDRE : L'ÉMOTIONNEL !

Les Collaborateurs sont devenus attentifs à la relation avec leurs collègues, leurs Managers, leurs pairs. Est-ce le distanciel qui tout-à-coup révèle que l'Homme n'est pas fait pour vivre seul ? Est-ce l'Entreprise, lieu «abrité» d'une équipe à l'origine, et qui, bousculée avec le confinement, révèle aussi que l'esprit d'équipe et le collectif ne sont pas des vains mots ? Toujours est-il que le DRH joue désormais un rôle majeur dans cet «esprit de famille» et dans les «relations humaines». A force de n'avoir joué que sur de multiples indicateurs de performance chiffrés - ces fameux KPI's (Key Performance Indicators) - en tous sens, on en a perdu... le sens ! On est tout puissant en KPI financiers, commerciaux, marketing, on a poussé jusqu'à son paroxysme le «QI» (Quotient Intellectuel) ...en oubliant tout simplement... le «QE» (Quotient Emotionnel). Quel est l'état de santé des équipes, leur niveau d'interaction et d'échanges, le niveau d'énergie, d'envie et de motivation des Collaborateurs ? Savoir créer des temps informels, des temps de pause, des «arrêts au stand» comme le suggère Philippe Remacle, - Coach chez Mentally Fit® en entreprise et en milieu sportif de compétition. Ils co-existent avec des temps formels, au bureau. Ces temps informels doivent trouver de véritables raisons de venir au Siège ou en lieu de travail commun (espace de co-working). Ils doivent donner des occasions de rassem-

blement : intégrer les nouveaux collaborateurs, célébrer régulièrement les succès, fêter les lancements d'innovations, créer des occasions de brainstorming et de partage d'informations ! Recréer ces temps d'équipe en évitant les risques de «silos». Voilà le nouveau rôle du DRH dès demain, sans attendre. Il doit identifier et mettre en place les «bons» indicateurs, les plus «mobilisateurs» pour réengager durablement et avec enthousiasme l'ensemble des salariés !

S'ENGAGER FORTEMENT AUPRÈS DE LA CHAÎNE MANAGÉRIALE : UN VÉRITABLE RÔLE DE COACH !

Le DRH manage aussi les «Ressources», et devient le business partner» de toute la chaîne managériale. Développer l'autonomie, déléguer et confier plus de responsabilités à l'ensemble des Managers – top Managers et Managers intermédiaires – nécessite un réel accompagnement, et un coaching «de tous les instants». Le DRH va désormais s'impliquer plus fortement auprès des leaders d'équipes, devenir un conseil et un support, et permettre ainsi aux Managers de grandir et mieux s'approprier la stratégie de la Direction Générale.

En s'impliquant auprès des Managers, le DRH va susciter l'écoute active, créer le climat propice au dialogue, comparé à des modes «passésistes» descendants. Il favorise la transparence, la contribution, l'authenticité des échanges. Le feedback continu (à l'inverse des évaluations annuelles) et le 360 vont devenir des outils réguliers. Tout comme la formation continue (à l'inverse des sessions «one-shot»). Le DRH s'engage et devient engageant, jouant un rôle exemplaire auprès de la communauté managériale.

Le «job» du DRH se transforme donc, et joue un rôle encore moteur hybride - sans jeu de mots - alliant rôle stratégique auprès de la Direction Générale, et rôle opérationnel transverse auprès du Management. Il donne le sens à la contribution de chacun dans une entreprise, au service du collectif. Grâce à lui, le Salarié trouvera au fond de lui-même les motivations de la contribution individuelle et collective. Le DRH participera à cette fierté d'appartenance.

C'est grâce à cet «influx», que le collaborateur, tel un tailleur de pierre, ne dira plus : «je taille une pierre», ou «je fabrique un mur», mais... «je fabrique une cathédrale» !

Christophe Etienne



EXECUTIVE EDUCATION

Osez transformer
votre horizon professionnel



never stop daring.

FORMATIONS EN PRÉSENTIEL & DIGITAL LEARNING
- ÉLIGIBLES AU CPF -

2150 

cadres, managers et
dirigeants formés/an

92 

formations modulables
orientées compétences

14 

programmes
diplômants Bac +3 à 5

+60 

entreprises partenaires
en sur-mesure





SISYPHE REVISITÉ

ANDRÉ PERRET



André Perret est ancien DRH. Il est VP du Groupe Dever. Il est également enseignant à l'IGS et à l'ENOES, membre de l'ANDRH, co-fondateur du Mag RH, auteur du blog Passions RH, co-auteur du «Grand Livre de la Formation» et de «A quoi ressemblera la fonction RH demain ?» parus chez Dunod. André Perret est également auteur de l'ouvrage «Faire de la paie son métier» paru chez Studyrama.

**IL (ELLE) EST PRÉOCCUPÉ(E) PAR SA PLACE DANS LA PYRAMIDE HIÉRARCHIQUE**

Complice, intime, ou alors obséquieux, il trouve sa légitimité dans le rapport à la DG, au Codir, au DRH Groupe... En soi, ce n'est pas une tare si, en parallèle, cela ne le plaçait ipso facto «hors sol». Ce qui vient d'en dessous n'est pas crédible ou n'a pas d'importance. Que de ressentiments de «manque d'écoute» viennent de ce choix !

Il est nécessaire, voire indispensable, d'avoir la proximité stratégique du DG, ne serait-ce que pour être force de propositions, comprendre la vision et la stratégie, les marchés, les contraintes actionnariales, et pour pouvoir construire son plan stratégique RH, pour pouvoir anticiper... mais à condition, en même temps, d'être proche des collaborateurs, et pas seulement des encadrants.

D'être capable d'accueillir les nouveaux, remercier les anciens, passer dire bonjour sur les postes de travail, s'asseoir à la cantine à une table qui n'est pas la sienne (réservée), discuter avec les DP en dehors des réunions, démontrer que la vie des salariés, la qualité de l'environnement et des conditions de travail comptent pour le DRH et pour la personne au-delà de la fonction.

Les politicards de la fonction et leurs intrigues seront certainement un jour victimes, eux aussi, du dédagisme qui affecte d'autres cibles, réellement politiques celles-là.

IL (ELLE) EST DANS LE «FAIRE FAIRE» MAIS EST BLOQUÉ DÈS QU'IL FAUT FAIRE

La fonction a tellement été conditionnée à se satisfaire de la nébulosité des arcanes juridiques et administratives, qu'elle en a joué au point de décider ce qu'il était possible de faire ou non, et d'apporter souvent

Ce n'est pas être visionnaire de constater en 2019 ce qui est encore vrai aujourd'hui... la preuve ?

La langue de bois étant la norme dans toute profession lorsqu'on cherche à l'analyser, je ne vais pas pouvoir me reposer sur une enquête objective et statistiquement valable. On sait que les salariés ne voient presque jamais leur DRH, qu'ils ont des doutes sur son efficacité, qu'ils peuvent le qualifier de support des basses œuvres de la direction...mais aucune enquête ne prétend analyser le pourquoi de ces «impressions».

Alors je vais simplement relater les visions et les auditions de nombreuses années de cohabitation active. Pour avant-propos, je tiens à signaler que les jugements de valeur seront absents de ce billet. Car il est des comportements observés qui ne sont pas révélateurs de la qualité de la personne, mais simplement d'une idée des méthodes et organisations propres à l'activité RH. On peut se tromper de mode opératoire et être quand même une belle personne.

LES POSTURES QUI TERNISSENT L'IMAGE DU DRH

Aussi lorsque l'on entend dire par des salariés les pires choses sur leur DRH, voici les 10 postures fréquentes qui dénaturent le plus souvent leur image (d'après moi).



une vision hypertechnique totalement incompréhensible pour le commun des mortels.

Donc, on noie le poisson, on délègue les détails, on externalise pour de mauvaises raisons et on se retrouve à demander aux autres de faire... On retrouve symboliquement ce travers, y compris à titre personnel, dans sa relation aux offreurs de service qui proposent des participations aux événements, aux petits déjeuner, où l'on ne comprend pas être obligé de s'inscrire, de réserver, de donner un minimum de renseignement. Cela devient un «je suis au-dessus de tout ça», «ils peuvent faire...» et, surtout, «je ne m'excuse pas lorsque je me décommande».

Sur le plan purement professionnel, il est vrai qu'en considérant la fonction RH comme un chef d'orchestre en animation de spécialistes ou d'experts, on oublie qu'il faut quand même connaître la musique.

IL (ELLE) EST ENCORE DANS LA LUTTE DES CLASSES

Les relations avec les partenaires sociaux sont parfois tumultueuses. Moins ils en savent et mieux c'est... Ils ne peuvent pas comprendre, aveuglés qu'ils sont par la faiblesse culturelle des notions telles que stratégie, gestion, bilan, compte de résultat, masse salariale... Les questions posées en CE sont d'une nullité crasse, ils ne savent que contester. Et puis, les salariés protégés le sont généralement parce qu'ils ne sont pas performants... ils se protègent eux-mêmes. Ils sont à gauche toute, et moi pas. Ne dites pas que c'est caricatural.

Il existe heureusement plein de contre-exemples, mais même un DRH de bonne disposition ne pourra pas s'empêcher d'avoir parfois une réflexion du type «avec les fédérations, on peut parfois s'entendre, mais pas avec mes partenaires sociaux».

Il y a quelques années, un DRH que je connaissais commençait sa semaine par une réunion avec ses troupes en disant : «Cette semaine, quel délégué syndical on se paie ?». Le développement de la maturité des élus par une formation économique adaptée, l'esprit de co-construction où l'on est capable de faire le





premier pas et de le répéter sans attendre mais, surtout, un respect inébranlable qui se voit, se sent, devraient être les mots d'ordre communs.

Bien entendu ça passe par de l'information la plus exhaustive possible, avec cet objectif d'anticipation (des mouvements, des changements, des conflits...).

IL (ELLE) NE SAIT PAS QUANTIFIER

Pour être un interlocuteur légitime de la gouvernance, il convient de pouvoir donner des chiffres. Combien de DRH sont perçus comme ignares sur ce sujet ? Combien sont affublés, par la direction, d'une image de «bisounours» que l'on envoie en gage de «bonne entente sociale» et en utilisation d'outils «psy» qui compensent la rationalité des «ingénieurs» dirigeant ?

Et il ressort (outre l'incompétence) une posture dite éthique : «On ne peut pas mettre l'homme en équation». Ma phrase type serait plutôt : «Et si on faisait au moins pour l'homme aussi bien que pour les machines ?».

Comment voulez-vous être une force de proposition crédible si vous ne quantifiez pas l'investissement formation (avec une approche ROI) ? L'évolution de la masse salariale en fonction des pistes stratégiques d'évolution des marchés ? La valeur du capital humain, les risques de perte d'exploitation en cas de départs inopinés des titulaires de postes sensibles ? La valeur de la RSE ? etc. Oui, c'est souvent compliqué. Mais l'image de sérieux et de responsable passe aussi par là. Sans compter que c'est replacer le DRH sur un plan d'égalité avec le DAF.

IL (ELLE) N'EST PAS CURIEUX

Sûr de ses «vérités», le DRH a du mal à s'intéresser aux process qui ne sont pas les siens. Si son périmètre est éminemment horizontal, il se doit de connaître et comprendre les fondamentaux des autres univers.

Combien de DRH savent-ils comment fonctionne la gestion de production, les contraintes des achats ? Comment on calcule un prix de revient, un prix de vente ? Comment fluctuent les marchés, les automatisations possibles, les difficultés liées aux matières premières, la R&D, les besoins de trésoreries, les concurrents ?

Pour cela, il faudrait qu'il sorte, qu'il ait la possibilité d'accompagner en clientèle des commerciaux, un chef de vente...pour voir. Il faudrait qu'il se documente, lise

l'Usine Nouvelle, LSA, la revue de la profession... lui qui ne lit même pas sa propre revue RH.

Il devrait considérer que les échanges de pratiques ne sont pas du temps perdu. Que les réunions professionnelles du soir ou les colloques de la journée ne sont pas du temps perdu mais une forme d'investissement «cérébral» qui lui permettra d'être plus performant par la suite.

Mais, pour ça, il faut être capable de prendre du temps sur sa vie privée, de s'organiser différemment, de savoir dire non à son patron, de valoriser cette ouverture par des initiatives et par de la transmission auprès de ses collaborateurs. C'est une véritable curiosité intellectuelle malade qu'il doit démontrer chaque jour.

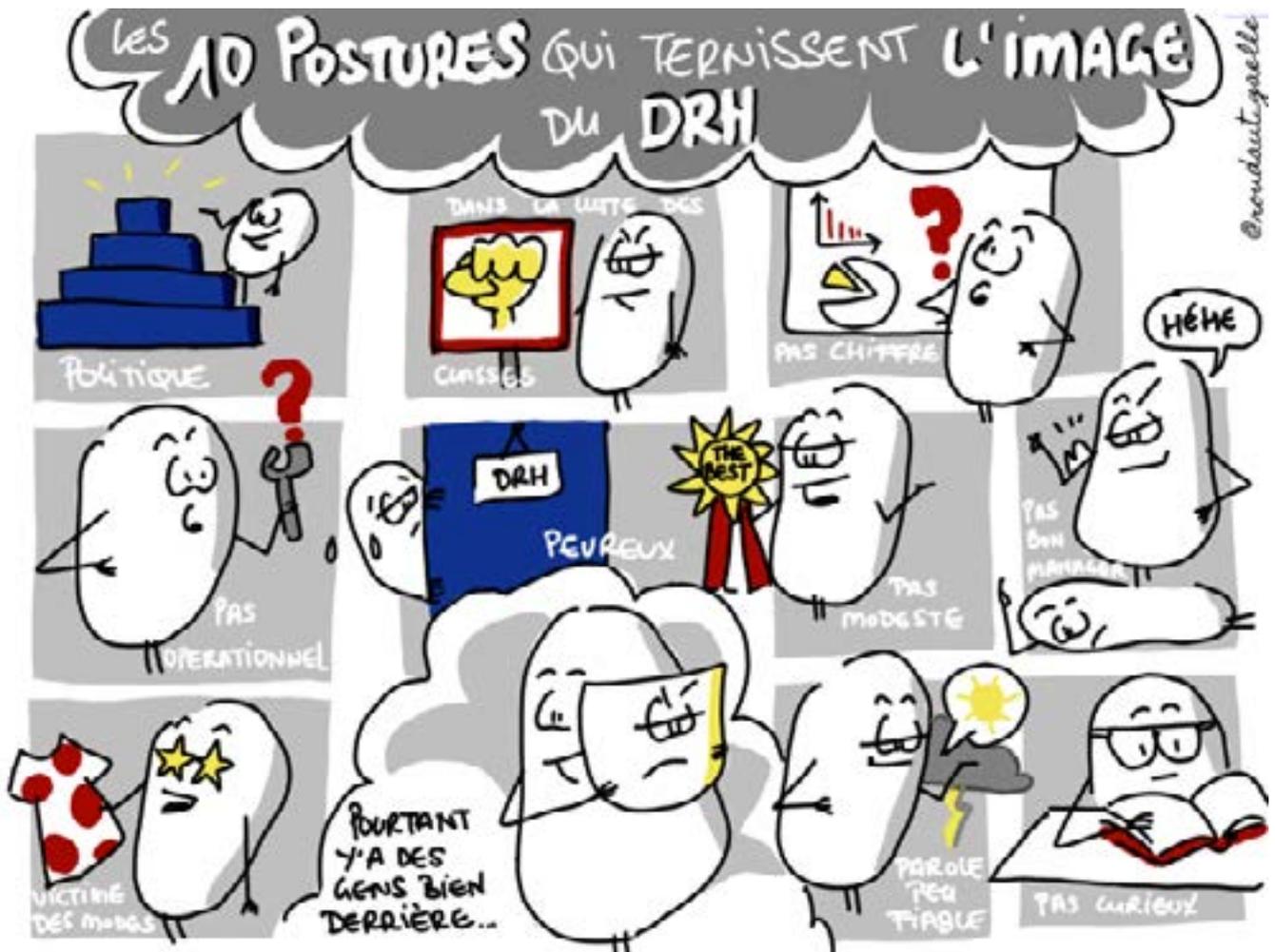
IL (ELLE) EST PERMÉABLE AUX EFFETS DE MODE

Voici certainement l'une des conséquences des paragraphes précédents : les «gourous» susceptibles de lui apporter des solutions innovantes, ou auxquels il délègue (encore) la crédibilité, ont rapidement de l'influence sur lui.

Il n'y a qu'à voir les différentes modes RH qui finissent par faire «pschitt» mais qui, durant un moment, ont mis sens dessus dessous l'organisation avec, pour conséquence, des désastres humains : entreprise libérée, bonheur au travail, applications pseudo IA, «psychoniaiseries» diverses...

Le DRH démontre ainsi un manque de sens critique et non une appétence pour l'innovation et la modernité. Être à la mode prend le pas sur «s'assurer que les fondamentaux sont respectés».

En revanche, il peut rater des trains... C'est le cas de la RSE, où il s'est re-



tiré sur la pointe des pieds au prétexte qu'il n'était pas le spécialiste du développement durable, alors qu'aujourd'hui la RSE est de plain-pied dans la RH.

Il n'est pas impossible aussi qu'il rate aussi l'organisation de la numérisation, de l'IA et du Big Data ... en partie à cause du paragraphe suivant.

IL (ELLE) EST LE CHAMPION DE LA PROCRASTINATION

Apportez-lui une possibilité de résoudre l'un de ses problèmes d'organisation, voire une possibilité de générer du «cash» rapidement, il va tergiverser, dire que cela va se faire, et repousser en permanence... Et pour cause : il a souvent peur. Peur qu'on lui reproche de ne pas l'avoir fait avant, peur de ce qu'il peut y avoir comme engagement derrière (et il ne sait pas se border), peur que ça ne fonctionne pas (prendre et évaluer le risque), peur de déranger

ses collaborateurs par des extractions, des demandes de documents, mais aussi peur de les remettre en cause...

S'il possédait une approche «risk management», il aurait peut-être plus de courage. Mais aller piocher des comportements et des méthodes parmi des techniques voisines de la sienne, il ne sait pas faire.

Alors on prend le temps et, à la longue, ça ne se fait pas...et on continue à perdre de l'argent (exemple : l'optimisation des charges sociales).

Comme il a peur souvent (délit d'entrave, délégation de responsabilité...) sans compter la peur du pénal, il part du principe qu'il vaut mieux ne pas bouger que de prendre des risques.

IL (ELLE) N'A PAS TOUJOURS DE PAROLE

Il s'engage souvent, alors qu'il n'a pas la garantie de l'acceptation de sa direction. Non parce que sa décision est inopportune, mais la plupart du temps parce qu'il n'est pas dans l'intimité des relations DG/actionnaires. Un peu d'ingénuité, mais aussi de l'incompréhension des objectifs stratégiques.

Je me souviens d'un DRH d'un grand groupe du CAC 40 qui avouait en off qu'il apprenait parfois des acquisitions par la presse économique. Si vous vous engagez sur la résolution d'une préoccupation qui sera contredite le lendemain parce que non cohérente avec la fusion en cours, vous passez pour qui ? Certainement plus pour un interlocuteur crédible.

Conséquence ? Des affirmations qui n'ont pour but que de repousser le problème ou d'éviter une tension à un moment mal choisi, voire de tenter de diviser la grogne pour s'en contenter... Dans ce cas, cette politique d'évitement a peu de chance d'être efficace : non seulement le problème continuera d'exister, mais on en voudra au DRH qui sera considéré au mieux comme incompetent, au pire comme un menteur.

IL (ELLE) S'ENTOURE SOUVENT PAR DES PETITES POINTURES PAR CRAINTE D'ÊTRE DÉPASSÉ

Garder la main, rendre prioritaire la fidélité et l'obéissance au détriment de l'innovation et de la personnalité affirmée : on observe souvent ce cas d'espèce dans les services RH.

Bridier les autonomies, submerger ses équipes de reporting et, bien entendu, être pingre en matière de participation à des rencontres avec des homologues d'autres sociétés, à des séminaires et colloques formateurs... Toutes ces postures, souvent cumulées, existent pour les mêmes raisons : personne ne doit en savoir plus que moi en interne.

En revanche, dans les domaines de compétences de chaque collaborateur, je ne pardonne pas les incompétences. Cherchez l'erreur. Pire : ces postes étant souvent des postes «féminins», il va même parfois jusqu'à jouer sur la peur... et mettre les collaboratrices en compétition entre elles. Pour un DRH masculin, c'est une façon de jouer la carte testostérone... Mais on observe aussi cette déviance chez certaines DRH féminines.

En résumé : le DRH n'est pas toujours un bon manager.

IL (ELLE) MANQUE DE MODESTIE

Lorsque les salariés remontent des images négatives de leurs DRH, ils le qualifient souvent de pédant, imbu de sa personne, intouchable, peu accessible. Lorsque vous avez la chance de vous en ouvrir à lui, il va refuser ces qualificatifs (et parfois à juste titre !) en disant : «Ce n'est pas vrai, je suis ouvert et accessible». Généralement, je réponds : «Peu importe que cela soit vrai ou non... C'est ainsi que tu es perçu, ressenti. Alors,

essaie de changer ton image».

Parfois, la critique est réelle. L'attitude vient des honneurs artificiels, une décoration, une présidence d'association, un rendez-vous avec un ministre ou un chef de cabinet, une participation à une table ronde, une interview sur une chaîne de radio ou de télévision... Il en faut peu pour titiller l'ego et rendre la relation avec les collaborateurs compliquée.

EN CONCLUSION

On pourrait compléter la liste avec d'autres reproches qui, encore une fois, sont réels ou pas. Peu importe : ce sont eux qui arrivent en premier dans les radiographies réalisées par les salariés eux-mêmes.

Ne cherchez pas d'études allant dans ce sens : ceci n'est que le résumé de propos que j'entends depuis la moitié des années 70, c'est-à-dire ce temps béni où j'ai mis les pieds, puis le reste, dans une fonction dont j'étais loin d'imaginer qu'elle puisse être autant questionnée, bousculée, décriée, mais tellement passionnante lorsqu'elle est exercée avec les qualités requises...

Alors, courage ! Si vous reconnaissez un de ces travers, il est possible de le modifier. Vos efforts seront récompensés. Si vous n'en reconnaissez aucun, soit vous êtes un DRH légitime et reconnu par vos salariés, soit...vous avez déjà pensé à un autre job ?

Ce texte a été publié le 5 juin 2019 sur FocusRH. Merci à Christina Gierse de permettre sa publication dans le MagRh, il me semble toujours d'actualité..

André Joret



LE PARI D'UNE POLITIQUE QVT POUR CHANGER LE REGARD

CELINE **CONTE** CECILE **RIVOIRON**





Se découvrir par le regard des autres. Questionner ce que les autres pensent et voient de nous ? En tant que DRH, c'est particulièrement intéressant de se plier à cet exercice de mise en perspective. Et d'autant plus, que la fonction RH n'a eu de cesse d'évoluer ces dernières décennies. Administratif, partenaire ? Les rôles et fonctions ont des multiples nuances. On peut s'interroger si la perception du DRH par les autres a évolué autant que son rôle ?

En effet, ses rôles et missions se sont continuellement enrichis. Pourtant – bien trop souvent – la perception du DRH demeure centrée sur l'administration et le gestionnaire RH. Sur l'accompagnement au «bien vivre» au travail, comment la perception a-t-elle évolué ? Le DRH est-il toujours celui qui est craint, voire celui qui est destructeur de bien-être ? Ou bien, commence-t-il à être perçu comme partenaire du bien-être ?

Alors en 2021, en tant que DRH, de quel «côté de la force» êtes-vous, en matière de bien-être au travail ?

Une association «bien-être» et fonction RH récente

Cécile Rivoiron : le sujet du «bien-être au travail» est phare depuis quelques années, et mis sur le devant de la scène à l'occasion de la crise sanitaire. Mais depuis quand les DRH s'intéressent-ils réellement au bien-être au travail ?

Céline Conte : L'intérêt des RH pour le bien-être au travail est finalement assez récent. Il s'illustre parfaitement par les politiques de QVT qui sont mises en place au sein des entreprises et qui sont maintenant partie intégrante des politiques RH.

Cet intérêt a pu être décrié voire moqué, car les actions mises en place pouvaient être «artificielles». L'exemple du babyfoot est le plus symbolique ! Certaines entreprises, en s'inspirant du modèle américain, ont réduit le bien-être des collaborateurs au babyfoot et à une salle de repos !

Cécile Rivoiron : Pourtant il y a des entreprises qui se sont intéressées au sujet du bien-être au travail il y a fort longtemps.

Un célèbre fabricant de pneu français, il y a presque cent ans déjà, prenait en charge la santé de ses collaborateurs, et les incitait vivement à l'activité physique, pour vivre mieux et plus longtemps. C'était très précurseur de cette approche globale du bien-être du salarié et de l'impact positif pour la productivité et la fidélisation des personnels. Certes, c'était dû à une personnalité de dirigeant très charismatique, visionnaire et d'une certaine façon «hors normes».

Céline Conte : Effectivement certaines entreprises ont été pionnières dans ce domaine et ont ouvert la voie à une prise en considération du bien-être des collaborateurs, dans un premier temps, par le biais de l'activité physique.

Ce sont notamment les prises en charge financières des activités sportives ainsi que les programmes d'accompagnement pour arrêter de fumer, par exemple.



Dans un second temps, les entreprises se sont intéressées à la prévention des risques psychosociaux et proposent des aides pour gérer son stress, de la sophrologie, du yoga... Mais il faut aller plus loin avec une approche globale et stratégique des risques dans leur ensemble.

Cécile Rivoiron : Les risques sont tellement élevés en matière de santé au travail que les DRH sont effectivement dans l'obligation d'intervenir et de prévenir. On assiste à une réelle épidémie de burnout – les professionnels de santé sont non seulement ni épargnés ni les derniers à le subir. Et les formes avoisinantes – toutes aussi délétères pour



la santé, que sont le brown-out et le boreout se développent, en particulier chez les collaborateurs entre 30 et 40 ans. L'hyperstress qui touche un salarié sur 4, est mieux reconnu, en particulier depuis un an et la crise sanitaire, et les risques pour la santé mentale sont plus largement relayés.

Céline Conte : Il ne faut pas oublier que l'employeur est tenu à une obligation de sécurité de résultat vis à vis de la santé mentale de ses collaborateurs. Les obligations qui pèsent sur l'employeur en matière de santé au travail sont donc très fortes. Sachant qu'il s'agit de la santé physique mais également mentale des collaborateurs ! Et c'est ici que prend tout son sens la politique de QVT ! Il ne s'agit pas uniquement de s'assurer du respect des consignes de sécurité (incendie, port de charge, travail en hauteur...).

L'employeur doit également protéger ses collaborateurs contre les risques psychosociaux, à savoir le stress, les violences, le harcèlement

... Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels doit d'ailleurs recenser l'ensemble de ces risques, les évaluer et proposer des actions de prévention.

Cécile Rivoiron : Effectivement, on voit bien comment le caractère réglementaire va dans le sens d'une meilleure prévention de la santé des collaborateurs et de leur bien-être. Il faudra d'ailleurs suivre de très peu le 4ème Plan santé au travail. Toutefois, en pratique, comment ces dispositions se mettent-elles en place ? Trop souvent, on «court» après le réglementaire, sans prendre le temps d'anticiper et de réellement mettre en place une politique de gestion des risques. Ces nouvelles actions changent-elles le regard porté au DRH ?

Céline Conte : On constate une évolution des mentalités. La parole se libère, notamment sur des situations de burn out qui pouvaient être dissimulées car considérées comme «honteuses» par le salarié. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le burn out peut être reconnu comme maladie professionnelle ce qui constitue une évolution majeure.

Les entreprises ont compris l'impact que pouvait avoir l'organisation dans ces situations de RPS et mettent en œuvre des actions de sensibilisation auprès de leurs collaborateurs, que ce soit au niveau du burn





out, des violences ou des situations de harcèlement. L'obligation de mise en place d'un référent harcèlement sexuel au sein des entreprises en est là aussi une illustration.

Cécile Rivoiron : les DRH peinent toute de même à être perçus comme à l'initiative d'actions positives pour le bien-être et la santé. Il suffit de discuter avec des collaborateurs de taille et type de structures différentes pour en prendre conscience, managers ou non. Et ils tendent à être perçus comme « opportunistes » (avec sa connotation négative) et comme allant de pair avec une politique de « happywashing » menée pour l'image.

Cette image valorise l'organisation à l'extérieur, au bénéfice du recrutement voire de la fidélisation des collaborateurs. Les DRH ont-ils conscience de cet effet potentiellement « contreproductifs » qu'ils peuvent véhiculer par des actions pourtant tournées vers le bien-être ?

Céline Conte : Oui bien sûr ! ce sont les mêmes critiques qui ont pu toucher les entreprises qui ont mis en place des politiques de développement durable et qui ont été suspectées de « greenwashing » !

Mais si les DRH s'arrêtent aux critiques, ils ne feront jamais rien ! Il faut avant tout que ces engagements et ces actions en faveur du bien être des collaborateurs s'inscrivent dans la durée et s'ancrent dans la stratégie de l'entreprise et soient portés par la volonté des dirigeants de promouvoir la QVT. Il ne s'agit pas de l'engagement du DRH seul mais d'un engagement collectif durable. Et surtout il faut que ce qui est donné à voir à l'extérieur se vérifie à l'intérieur, sinon les conséquences sont désastreuses.

C'est la sincérité de cet engagement qui permettra de donner du crédit aux actions positives.

Les situations des entreprises sont très différentes les unes des autres : le contexte, les salariés, les contraintes liées aux métiers et à l'organisation... Il n'y a donc pas de méthode « miracle » pour prévenir et lutter contre les RPS. Il faut beaucoup d'écoute et une analyse individualisée des situations.

Cécile Rivoiron : Cela requiert une montée en compétences sur les sujets QVT assez forte pour les DRH.

Leur rôle évolue fortement. Il s'agit de prendre en compte les vulnérabilités au travail, de ne pas sous-estimer le rôle d'aidant d'un salarié sur deux - qui tait son mal-être et sa difficulté à concilier les rythmes vie privée vie professionnelles.

Les DRH ne sont guère suffisamment formés à cela. De plus, on constate bien qu'ils n'arrivent pas toujours à dégager de leur temps des contraintes administratives pour se pencher réellement sur les politiques QVT, aider à leur mise en œuvre et à leur suivi.

Céline Conte : Le rôle des RH évolue en même temps que les organisations et s'adapte aux problématiques qui émergent en entreprise. C'est pour cette raison que la formation des RH doit être en évolution permanente. D'une part, la législation évolue et d'autre part les attentes des collaborateurs évoluent également.

Cécile Rivoiron : Il est très important de souligner que cela touche à un problème conséquent qui est celui du poids considérable de l'organisation – organisation qui elle-même peut être un « co-«facteur de stress.

Toute action ou tout programme doit pouvoir « interroger » l'organisation, afin de veiller à ce qu'elle soit bien en cohérence avec la promotion du bien-être.

Sans cette double perspective, il y a un risque fort d'une image ternie, à l'instar du « happywashing ».

Vers des DRH partenaires du bien-être au travail ?

Cécile Rivoiron : D'ailleurs, une





des clés d'évolution de la perception pour rompre significativement l'image «chef du personnel» - trop administratif, trop centré sur les dossiers, trop éloigné des «relations humaines» - des DRH et l'enrichir d'une fonction hautement souhaitée par les salariés, est de le rendre «partenaire» du bien-être au travail.

Les DRH doivent pouvoir utiliser de nombreux leviers pour cette transition - de leur rôle - et donc aussi de leur perception. Être davantage enclin à intégrer la composante organisationnelle dans les actions, et avec l'organisation, la culture d'entreprise. Et puis, le côté réglementaire est un appui aussi... La proximité avec les équipes et les collaborateurs est tout à fait nécessaire pour incarner ce nouveau rôle.

Et en plus, cette proximité va de pair avec une autre façon de travailler, et de mener des politiques RH, plus inclusives, plus collaboratives, plus

à l'écoute des personnels. L'intelligence collective est réellement là au service des DRH pour piloter et accompagner les RH aujourd'hui et demain.

Céline Conte : C'est aux RH de faire prendre conscience de l'importance du bien-être au travail des collaborateurs au travers, notamment, du prisme de l'amélioration de la performance des collaborateurs, de la diminution de l'absentéisme, du développement de la marque employeur, ... les bénéfices sont nombreux !

Cécile Rivoiron : En fait, c'est en maintenant beaucoup d'intégrité dans son action, que le DRH donne une image cohérente, accessible et encline au bien-être des collaborateurs.

Certains - et ils commencent à être nombreux - ont déjà franchi le pas. D'autres hésitent ou ne savent pas par quoi commencer. On sera d'accord avec un verbe d'action pour y aller... Oser ! DRH, osez être partenaire du bien-être au travail !

Cécile Rivoiron & Céline Conte



OPTIMISEZ VOS WEBINAIRES ET SORTEZ DU LOT

en invitant des personnes déjà intéressées par votre thématique

Découvrez notre expertise unique croisant à la fois:
TWITTER pour détecter vos cibles avec précision
LINKEDIN pour les inviter personnellement

R.O.I démultiplié, participants actifs, prospects chauds.
Et en plus, votre Personal Branding démultiplié sur LINKEDIN !



OFFERT SOUS 24H :
un comptage des personnes
ayant récemment parlé de votre sujet

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



EPOKA

Senior Compagnie
* * * * * Plus qu'une offre, une expérience

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



DE LA QUESTION DE LA PERCEPTION DES RH A CELLE DE L'INNOVATION EN RH

FREDERIC **MISCHLER**



Auteur du blog de l'innovation et des RH & Consultant /
Formateur RH & Digital RH

<https://innovationsrh.over-blog.com/>



N'est-il pas intéressant de prendre du recul sur la perception que nous avons collectivement et de façon générale de certains métiers ? Quels termes nous viennent par exemple à l'esprit à l'évocation de «Pompier» ? De «Chirurgien» ? De «Juge» ?

S'il est ainsi des fonctions pour lesquelles l'image partagée dans l'imaginaire collectif est relativement homogène, favorable et ne prête guère à polémiques, il en est d'autres en revanche pour lesquelles la réalité est tout autre. En l'occurrence, «la Fonction RH» est de celles pour lesquelles, dès lors qu'un individu en appréhende l'existence, il s'en forge alors une opinion et une projection plus ou moins heureuse.

Qu'il s'agisse tant des personnes directement ou indirectement au contact de «la Fonction RH», que des personnes qui aspirent à l'exercer, et qui s'inscrivent dans des dynamiques de formations initiales ou de reconversions professionnelles, alors même qu'elles n'en ont jamais investigué les réalités concrètes.

A ce stade, en tant qu'acteur RH, nous pourrions alors considérer que la perception connexe à notre fonction, relève exclusivement «des autres». Sous-entendu, les personnes externes à la fonction, que sont les salariés, les managers, les dirigeants, les partenaires sociaux, les candidats, les alternants, le «grand public», etc. Or, ce serait oublier à tort nos «pairs», et la manière dont eux aussi perçoivent individuellement notre façon spécifique «d'exercer le job».

En effet, parler de «perception des RH», peut notamment renvoyer à deux dimensions :

1 Une première, qui correspond à l'idée, la projection, la vision individuelle plus ou moins floue, que peut avoir une personne de ce qu'est sur le papier et en théorie «la Fonction RH», son rôle, son positionnement organisationnel, ses facteurs de légitimité, etc.

2 Et une seconde, qui de façon potentiellement croisée avec la précédente, relève de l'opinion qu'une personne peut s'être forgée spécifiquement, au contact d'un ou d'une titulaire de la fonction RH, et au regard de ses comportements, discours, actions ou inactions, et manières de «tenir le poste».

Pour autant, si nous considérons la première dimension, il s'avère en réalité, que «la Fonction RH» n'est pas caractérisée et caractérisable en tant qu'unité de référence, sur laquelle il est possible de fonder une perception globalement partagée.

Il n'y a en effet, pas d'état de l'art officiel des pratiques et manières de procéder, auxquels l'ensemble des professionnels de la fonction seraient susceptibles de se référer.

En d'autres termes, la «Fonction RH» n'existe pas en tant qu'unité homogène et universelle. Elle n'a d'autre incarnation qu'au travers des personnes qui l'occupent. Deux individus en posture de Responsable RH peuvent en tout état de cause, en avoir deux visions particulièrement distinctes, voire opposées, et de nature à conditionner leurs façons spécifiques de l'exercer.

On imagine dès lors aisément, l'étendue des possibles en matière de diversité de perceptions, de tout un chacun à propos des RH. Des perceptions les plus négatives, à celles plus positives. De la sorte, plutôt qu'à théoriser et caractériser de

façon simplifiée une perception générale de la part «des salariés», ou «des managers», ou du «grand public», ou des «médias», sur la base des résultats de tel ou tel sondage, de telle ou telle enquête, j'aimerais privilégier ici le partage d'une perception des RH née du terrain, toute personnelle, et consolidée au gré de mes diverses expériences professionnelles RH.

Dans cette perspective, il m'a en effet été donné d'observer toutes sortes de réalités RH, de mes débuts en tant que RH au tournant des années 2000, jusqu'à aujourd'hui. Et ceci, qu'il s'agisse de perceptions particulièrement positives, comme à l'inverse bien moins positives.

Me remémorant ainsi par exemple mes perceptions positives, je repense alors spontanément :

- À l'un de mes anciens collègues RRH, qui pour avoir toujours été sur le «terrain», en proximité des salariés, des managers, et à leurs côtés en toute authenticité, était déjà ouvertement et sincèrement regretté par l'ensemble des collaborateurs «de son périmètre de gestion», au moment de son pot de départ... et l'était toujours des années après,...
- Ou à la RRH qui avait perçu et compris mes aspirations et besoins de développement, en regard d'une organisation quelque peu inertielle, et m'avait alors aidé avec professionnalisme et en toute neutralité, à travailler mon projet de mobilité, quitte à ce qu'il soit externe. Ayant finalement quittée l'entreprise largement avant moi, j'eu plaisir à la recroiser de façon fortuite près de 15 ans plus tard, ce souvenir toujours ancré dans ma mémoire, empreint de reconnaissance pour sa disponibilité et son soutien à l'époque.

À l'inverse, s'agissant de perceptions bien moins positives, me viennent à l'esprit :

- Ce DRH récemment recruté dans l'entreprise, cherchant à promouvoir auprès de ses nouvelles subordonnées, la pratique de la graphologie et de l'astrologie, afin qu'elles s'y expérimentent dans la perspective de recrutements,
- Ou cet autre DRH, dont les collaborateurs interagissant de près ou de loin avec lui, se demandaient dans leur immense majorité, comment il était possible qu'il ait été recruté à ce poste. Et plus encore, comment il était possible qu'il y soit toujours dans la durée, tant il paraissait évident qu'il n'était pas fait pour être DRH,
- Ou enfin, cette assistante, sans aucun parcours RH, nommée Responsable RH du jour au lendemain en mode «Principe de Peter», et qui se retrouvait alors en posture d'exécutante de prises de décisions qui la dépassaient, à devoir licencier ses propres collègues, au gré des désidératas de sa hiérarchie, tout en continuant progressivement à monter en grade.

Alors, au-delà de ces situations spécifiques vécues, force m'est malheureusement de reconnaître, qu'en tout état de cause, j'ai le sentiment d'avoir croisé à ce jour quantitativement plus de personnes en charge de responsabilités RH, susceptibles d'alimenter une perception négative de la fonction, de par leurs propos, comportements, actions ou inactions, que de personnes contribuant à en développer une perception positive. Et même à le déplorer, comment ne pas comprendre, que la somme de multiples perceptions individuelles potentiellement négatives de la part de salariés, de managers, de candidats, etc. conduisent, comme les ruisseaux font les grandes rivières, à une dynamique de fond, que l'on qualifie généralement en posture d'observateur, de «RH Bashing» ? Ceci, sans qu'il n'y ait pour autant dans le fond, quelque logique que ce soit de coordination collective, calculée et malveillante, à l'encontre de la fonction RH.

De prime abord, dénoncer et condamner systématiquement, ce que l'on peut estimer comme du «RH bashing», paraît être une approche de nature à faire infléchir les choses. Cependant, avec le recul, il semble bien que dans la durée, nous puissions faire le constat que le seul fait d'appeler de nos vœux à arrêter l'alimentation du phénomène, ne soit en pratique pas suffisant pour l'annihiler.



Et pour cause, il n'est en réalité que la résultante d'une problématique de plus grande ampleur, n'en caractérisant ainsi que la «partie émergée». Une problématique, qui si elle n'est pas reconnue, posée et adressée, nous empêche alors de nous attaquer concrètement aux véritables «causes racines», des perceptions généralement négatives, à l'encontre des RH.

EN L'OCCURRENCE, SUR QUOI SE FONDENT À L'ORIGINE, LES PERCEPTIONS DES PARTIES PRENANTES DES RH ?

En pratique, elles prennent plus particulièrement leur source, à l'occasion des interactions plus ou moins directes des individus, avec des tenants de la fonction RH. Que ce soit dans le cadre de processus de recrutement, de gestion administrative, de sollicitations et requêtes particulières, d'entretiens individuels, de procédures de ruptures du contrat de travail, etc. Autant d'événements susceptibles alors de générer des insatisfactions, et dans une moindre mesure des satisfactions, chez les uns et chez les autres, au contact de leurs interlocuteurs RH.

En d'autres termes, plus qu'une question de perception des RH, la question sous-jacente est celle des attentes explicites ou implicites, des individus sur le registre RH, en regard de leurs propres systèmes de références. Des attentes, qui plus est, auxquelles ils

estiment alors bien souvent que leurs interlocuteurs, et interlocutrices RH, soit ne répondent pas, soit répondent de façon insatisfaisante par rapport à ce qu'ils escomptaient.

Quelles sont alors généralement ces attentes ? Si en pratique, celles d'un candidat, d'un collaborateur, d'un manager, d'un dirigeant, d'un représentant du personnel, etc. sont par nature distinctes et contingentes, nous pouvons malgré tout en dégager un point commun sur le fond. Elles s'articulent toutes, autour d'une notion plus large, qu'est celle de «la performance». A savoir, la capacité de l'interlocuteur RH, à apporter dans le bon timing, une réponse ou une solution adéquate, spécifique et individuelle, à la sollicitation ou la problématique adressée.

Dans ce cadre, l'éventail des attendus se caractérise alors selon les parties prenantes, soit en écho à des besoins relativement communs et partagés, de réactivité, d'efficacité,



de proximité, de résultats, etc., soit de façon plus spécifique selon les perspectives, comme par exemple :

- Pour les salariés, en attente d'une véritable prise en considération du «facteur humain», qui se concrétise par la perception d'être véritablement écoutés, reconnus, considérés, compris, etc. et ceci, de façon effective et bienveillante,
- Ou pour la Direction, en attente de propositions de services à valeur ajoutée, de capacités à engager et accompagner les transformations, de retours sur investissements, d'efficience, d'effets concrets des actions RH sur la performance d'entreprise, etc.

En ce sens, la prise en considération de la perception qu'ont les autres de soi, en tant que RH, et fondée sur la factualisation de leurs attentes concrètes, est alors à la fois facteur de prises de recul, et propice à certaines remises en causes profondes. Celles-ci, étant ainsi vecteur d'évolutions, de mises en œuvre de changements, et d'innovations, en matière d'approches et de pratiques RH.

Dans cette optique, l'une des pistes majeures d'innovation actuelle au sein de «la Fonction RH», relève par exemple, plus que jamais, de l'initiation et du développement en son sein, d'une stratégie de mesure et de performance effective, de ses activités, de ses actions, de son organisation, et de ses niveaux de compétences.

En effet, une fonction RH qui vise à mesurer, à développer, et à améliorer en continu sa propre performance contributive, est une fonction qui s'inscrit de facto dans une dynamique proactive, et de perception positive.

Ceci, notamment au travers de sa capacité croissante, à proposer des services à valeur ajoutée, et perçus comme tels par ses parties prenantes. En cela, en tant que RH, nous avons tout à gagner à ce que la perception de notre performance, ne soit pas définie, mesurée de façon floue, et challengée par les autres, sur la seule base de leur propre système de référence. Qui plus est, ne pas s'intéresser et ne pas travailler à objectiver sa propre performance RH, c'est en tout état de cause, continuer à «prendre le risque» d'une évaluation de «non-performance», par une tierce partie.

Il s'agit dès lors, de concevoir la mesure de notre performance RH, non comme une fin en soi, mais comme l'un des moyens de développer toujours plus, la raison d'être de la fonction.

Et c'est ainsi, en faisant preuve de réflexivité sur nos propres approches et perceptions de notre fonction, en innovant et en œuvrant à l'amélioration de notre performance, que nous serons d'autant plus à même de contribuer, par ricochet, à l'amélioration des perceptions des autres à notre rencontre.

Pour ce faire, quelques étapes peuvent alors nous aider à nous inscrire dans cette démarche :

1 Accueillir, comprendre, reconnaître, mesurer la perception de nos parties prenantes, pour mieux identifier et objectiver leurs véritables attentes et besoins concrets

2 Intégrer ces mesures de perceptions comme autant de facteurs déclencheurs, de besoins d'évolutions, de changements, d'innovations RH

3 Imaginer des pistes d'évolutions, de changements, et sur cette base, concevoir de nouvelles approches de mesure de notre propre performance RH, et de notre capacité effective, à mettre en œuvre des actions à impacts positifs

4 Passer à l'action, expérimenter, tester, innover, en tirant les enseignements, et s'inscrire dans une dynamique continue d'améliorations.

Enfin, gardons à l'esprit, en matière de démarche d'optimisation de notre propre performance RH, des maîtres mots comme, «exigence», «excellence», «innovation», et gageons alors que la perception de nos parties prenantes, ne puisse que tendre à être toujours plus positive dans le temps.

Frédéric Mischler



Un cabinet d'avocats augmenté dédié au droit social



Audace, innovation, combativité, créativité

FACTORYHY Avocats s'inspire de la célèbre Factory warholienne et de sa volonté de bousculer les codes pour contribuer à donner une nouvelle dimension à la profession d'avocat en droit social.

Notre cabinet dépasse la question de droit pour s'attacher à comprendre les enjeux de nos clients, atteindre leurs objectifs opérationnels et être avocat-facilitateur : offrir des solutions, conduire pleinement les projets, proposer aux entreprises des solutions IT nouvelles et contribuer à instaurer la confiance dans les relations sociales.

www.factorhy.com



FACTORYHY

AVOCATS



J'AURAIS VOULU ETRE UN DRH

VICTOR **WAKNINE**



Expert Associé WillBe Group. Fondateur de Mozart Consulting. Ingénieur Polytech Lille. Institut d'Administration des Entreprises. Inventeur-concepteur de l'IBET.



RH Info m'avait fait le plaisir de publier cette brève chronique il y a quelques années de cela. Avec le recul, elle est toujours aussi vraie et d'actualité.

J'aurais voulu être un DRH, pour :

- Valoriser le Capital Humain et le «claquer» à la figure du DAF qui nous bassine avec son EBIT approximatif Quarter après Quarter, car il ne tient pas compte des coûts cachés du climat socio-organisationnel.
- Dire aux Directions Opérationnelles qu'un talent cela se mérite, qu'il faut lui prodiguer attention permanente, écoute et respect si vous voulez le fidéliser
- Rappeler aux Directions qu'un PSE ne veut pas dire «Pousse Sortie Employés» que je ne peux plus supporter
- Souffler à l'oreille du PDG et accessoirement de l'actionnaire majoritaire, que le vrai critère de différenciation n'est pas la dernière version de l'ERP du concurrent, mais de son Capital Humain interne
- Me bouffer le nez avec les mauvais IRP, ceux qui ont oublié le respect et l'authenticité au vestiaire de la politesse et du bon sens socio-économique
- Me passionner avec les vrais, les purs IRP, qui ont bien compris que l'entreprise est une réalité vivante et que le changement aussi difficile soit il, doit se préparer, s'anticiper et que c'est mon «job» de le faire avec eux.
- Faire au moins une fois en France un vrai plan de reclassement, pas bidonné à l'avance qui n'aboutit jamais sur un poste sauvé.
- Construire un plan de formation en co production avec un CE compétent et motivé, cela doit pouvoir exister en cherchant bien
- Faire un plan seniors digne, qui respecte les plus anciens de l'entreprise, les valorise, leur donne le goût du travail bien fait, qu'ils se sentent utiles encore et encore jusqu'à 62 ans.
- Rendre enfin la notion de performance claire, qui puisse distinguer un manager qui se défonce sans avoir la grosse tête et qui mérite un bonus de 50% supérieur à celui d'un collègue «fayot» estampillé

grande école, arrogant, à qui on accorde le même bonus en fin d'année par droit du sang.

Oui mais voilà, je n'ai jamais pu être un DRH, ni même un Directeur Opérationnel, je n'ai pu être qu'un DG ou un PDG bombardé par un siège sur le terrain, pour :

- Dégommer le mauvais DG qui dépensais le cash à tout va et qu'il fallait virer pour sauver l'entreprise d'un désastre.
- Remettre un outil industriel en ordre de qualité pour les clients.
- Lancer un projet de fusion opérationnelle européenne.
- Liquider par appartements une activité désastreuse.
- Marketer, vendre et arrêter une innovation de rupture dont personne ne voulait car trop révolutionnaire pour les lobbies du business installé.
- Développer une entreprise au niveau mondial après en avoir assaini les opérations.

Au cours de ces 25 années où je n'ai pas pu être DRH, je vous le dis droit dans les yeux «La différence vient de l'Humain», de l'actionnaire majoritaire en personne au collaborateur anonyme, le reste vous le trouverez toujours chez un cabinet de conseil opérationnel et gestion, il le fera pour vous, bien ou mal.

J'aurais voulu être un DRH, surtout aujourd'hui, ou j'ai du mal à percevoir ceux qui cherchent à identifier ce qu'il y a d'humain dans l'économie plutôt que de compter ce qu'il y a d'économique dans l'humain.

Mais qui sait, peut-être que mon appel sera un jour entendu, il y a tellement de bons cabinets de recrutement en vieux talents.

Victor Waknine

RENTRÉE DES CLASSES

SABINE **DE VILLOUTREY**
SOPHIE **BEZIADE**



Sabine de Villoutreys, directrice et fondatrice de SUP des RH



Sophie Béziade, intervenante SUP des RH et fondatrice de La Tête & Le Guidon



Les RH ont l'habitude d'être multi-tâche et multi 'mind set'. Mais ce qui s'est passé ces derniers mois est sans commune mesure avec des périodes précédentes :

ASSUMER UNE CHARGE DE TRAVAIL ACCRUE SI SOUDAINEMENT ET SI INTENSÉMENT, ENTRE AUTRES :

- accompagner le déploiement du télétravail imposé pendant les confinements, puis les retours au bureau,
- mettre en place du chômage partiel sous ses différentes formes,
- donner un cadre aux déplacements dérogatoires, aux fonctionnements hybrides entre présentiel et distanciel,
- déployer des plans de mobilité plus ou moins forcées,
- etc...

Et surtout, faire en permanence le grand écart entre décisions stratégiques et gestion très opérationnelle, et jongler entre des postures parfois antinomiques, avec une certaine part de schizophrénie que ces changements permanents comportent.

Il n'y a jamais eu autant de burn out qu'aujourd'hui dans la fonction RH. C'est un signe. Car la RH, même si elle est souvent critiquée pour ne pas incarner le 'H' de son nom, se doit plus que n'importe quelle autre fonction de l'entreprise, d'être là pour les autres, de rassurer, de faire preuve d'empathie et d'écoute.

Avec le recul, il paraît indispensable que les DRH et leurs équipes sachent se ressourcer, soient en capacité à identifier et à actionner leurs propres leviers pour maintenir à niveau leur énergie. C'est comme

Cette période a rapproché la fonction RH de la zone de leadership de l'entreprise et a renforcé sa place stratégique.

Mais elle a éprouvé physiquement et mentalement les équipes RH. Plus puissant.e.s, donc, mais plus fragiles aussi. Toujours est-il que la période actuelle amène à se (re) poser la question de qui sont les DRH et ce qu'ils 'devraient' être demain.

Ce qui saute aux yeux en observant les DRH - en particulier - et la fonction RH - en général, c'est l'état de fatigue de ces hommes et de ces femmes. En mars 2020, ils ont basculé en mode 'gestion de crise'. A l'époque, ils, elles n'avaient pas vraiment le choix ; ils,elles s'y sont lancé.e.s corps et âme, comme dans un sprint, sans imaginer que 20 mois plus tard, ils,elles courraient encore. Mais courir un sprint sur la longueur d'un marathon n'est évidemment pas tenable sans conséquences sur la charge mentale.



lorsque vous suivez une formation de SST (que tous les DRH devraient suivre !) : on vous apprend que pour venir au secours de quelqu'un, la première chose à faire, ça n'est pas d'aller vers l'autre, mais de vous assurer que les conditions sont réunies pour vous permettre d'aider l'autre sur la durée, et donc de vous protéger vous.

Des DRH pas assez humains au regard des autres. C'est un reproche qui est récurrent, quel que soit le type d'entreprise, sa taille, et sa culture, sauf exception. Et pourtant, l'intitulé d'emploi de DRH recouvre des réalités de postes qui sont extrêmement variées, en fonction notamment de la taille de l'organisation. Mais que ce soit en tant que DRH d'une grande organisation internationale ou en tant que DRH d'une PME au rayonnement local, il est des moments particuliers qui se ressemblent, et qui mobilisent les mêmes compétences, les mêmes attitudes : un entretien en face à face, un entretien dit 'de carrière', par exemple, lors duquel celui ou celle qui est reçu.e attend de son DRH de l'écoute, de l'empathie, et ce même s'il.elle occupe de hautes fonctions. Être humain.e, écouter, considérer l'autre dans son entièreté, et le faire avec sincérité, en y mettant une vraie part de soi, même si c'est pour dire des choses difficiles à entendre ou si c'est pour 'défendre' les intérêts de son entreprise. Voilà une attitude que certain.e.s DRH semblent ne pas envisager, car ils.elles jouent un rôle qu'ils.elles croient utile, voire indispensable et pertinent.

Quel. le DRH veut-on être ? Au-delà de l'environnement, la culture de



l'organisation et des attentes de celle-ci, la personnalité et les convictions de celui ou celle qui incarne la fonction priment. Si dans un écosystème qui attend prioritairement de la fonction RH du process et du cadre (reporting, disciplinaire, gestion administrative, etc.), le.a DRH peu convaincu.e que d'autres choses doivent être apportées, les occasions de ne pas trop investir le champ de la relation humaine seront nombreuses. Tout dépend du cap que met le DRH à sa manière d'incarner, lui et son équipe, la fonction. Et c'est une responsabilité qui incombe aux DRH :

s'assurer que la dose d'humanité est juste au regard des besoins de son organisation, et faire accepter les améliorations, vues souvent de prime abord comme des charges financières, en la matière.

Être humain n'exonère pas d'être pertinent ! Les DRH critiqué.e.s pour leur manque de compréhension des métiers de l'entreprise. Il paraît difficilement concevable qu'un.e DRH puisse être efficient, ni même utile, s'il n'a pas la pleine compréhension des métiers et des enjeux stratégiques et opérationnels de son organisation. Les salariés passionnés par leurs métiers : des experts, souvent des ingénieurs de formation, pleinement conscients du sens de leurs missions. C'était de fait facile de les écouter, de les questionner ; ils aiment répondre, expliquer. Tous les contextes ne sont certes pas toujours aussi favorables, mais la position d'écoute est toujours utile, surtout à long terme, et souvent bien reçue – quoi qu'avec un peu de méfiance parfois : dans certaines cultures, quand la RH fait mine de s'intéresser, c'est mauvais signe !

'Les autres' voient et attendent souvent les DRH comme des experts. L'expertise technique existe bel et bien dans de nombreux champs (International, rémunération, transformations RH...).

Pour répondre aux questions à la fois de dimension stratégique mais aussi souvent ancrées dans le quotidien, posées tout autant par la direction que par les salariés, le/la DRH est maintenant attendue comme le messie, apporteur de solutions innovantes et rationnelles face à des situations inédites qui dépassent tout le monde...

La crise que nous traversons a confirmé que les DRH, généralement issue d'une formation de généraliste RH ou de juriste devaient renforcer leurs compé-





tences pour répondre rapidement à l'élévation du niveau d'exigence et de de complexité créés par les nouveaux environnements de travail. Les évolutions sont foudroyantes ne laissant plus le temps d'apprendre de l'expérience. Plus que jamais, les DRH doivent monter en compétences par des formations de management ou des executive MBA d'expertise RH.

Ce afin que les DRH s'intègrent dans la dynamique stratégique de l'entreprise, plus aguerris et plus présents au côté de l'humain. Aujourd'hui les DRH doivent être de véritables experts venant en appui de l'entreprise. Les écoles supérieures de ressources humaines, comme SUP des RH ont pour mission d'accompagner ces métiers et leurs évolutions. L'entreprise du futur se doit d'intégrer les ressources humaines du futur.

Un établissement d'enseignement supérieur enseigne à la fois le présent et doit aussi pouvoir se projeter dans l'avenir du monde du travail en perpétuel mouvement, et ainsi fournir un bagage d'expert aux DRH et RRH. L'enjeu étant de se projeter dans la dimension de plus en plus dense au sein même de la société, afin de lui permettre de rester à l'écoute de l'ensemble des collaborateurs et optimiser les coûts de l'entreprise, et permettre la quête de l'innovation et de la différenciation. En résumé, porter ainsi la dimension managériale à une position plus stratégique. Il faut apprendre à s'ouvrir ; pourquoi ? dans quel but ? et comment

le faire ? toucher du doigt que cette posture ouverte donnera le principal de la matière nécessaire pour exercer ce métier, la légitimité et la confiance indispensables à la performance.

Des RH, experts, plus ouverts, d'autant mieux capables d'écouter les collaborateurs qu'ils sauront eux-mêmes repérer leurs fragilités et se ressourcer à temps, mieux intégrés à l'activité de leur organisation et mettant leur expertise au service de celle-ci, ce qui les rendra plus légitimes et plus pertinents : voilà l'ambition de Sup des RH : que les DRH soient vus comme étant tout simplement plus 'humains' et plus «solides».

*Sabine de Villontroy &
Sophie Bizade*

Episode 1 - Post-it d'accueil «web-série «Fais pas ta RH» créée par SUP des RH : <https://www.youtube.com/watch?v=s0M7UjZnPfc>
Images : Crédits photos DR





L' OBSERVATEUR

JEAN-MARIE **PERETTI**





Pour l'enseignant-chercheur en GRH, le DRH exerce un métier passionnant, en constante transformation et accompagner les DRH et futurs DRH est stimulant. La crise du Covid-19 a fait ressortir l'importance stratégique du DRH pour permettre aux organisations de faire face à la pandémie, d'assurer dans les meilleures conditions la continuité de l'activité, d'organiser le travail en mode hybride et de sortir renforcée de la crise.

Dans un contexte VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), les DRH ont joué un rôle essentiel et acquis une légitimité accrue. La crise a accéléré la transformation de la DRH pour prendre en charge l'élargissement du champ de ses missions et de ses domaines d'intervention en développant de nouvelles compétences. Pendant la pandémie, les enseignants-chercheurs en GRH ont constaté la contribution des DRH à la résilience de leur organisation et conforté leur vision positive du DRH.

Pour l'enseignant-chercheur, le DRH doit mobiliser des compétences approfondies dans des domaines variés.

Son champ de compétences ne cesse de s'élargir avec l'extension de ses activités. Ceci nécessite un effort permanent d'apprenance. Le DRH doit être un «serial learner» et contribuer à créer et faire vivre un écosystème d'apprenance dans l'organisation. Ceci implique un renouvellement permanent de l'enseignement de la GRH, nourri par les apports de recherches

contextualisées et par une vision prospective de la fonction RH, afin d'accompagner la transformation de la DRH dans le cadre de la révolution numérique actuelle et lui permettre de jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise.

L'enseignant-chercheur en GRH est convaincu que le DRH a un impact primordial sur la performance de l'organisation.

Par son engagement dans toutes les dimensions de la performance extra-financière, le DRH contribue à la performance globale de l'organisation. Le DRH élargit son champ d'action à toutes les dimensions de la responsabilité sociétale de l'organisation. Il inscrit ses engagements et son action dans les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD ou Agenda 2030) adoptés en septembre 2015 par 193 pays aux Nations Unies. Le DRH mobilise l'ensemble des acteurs dans l'entreprise et en dehors pour améliorer de façon continue l'impact global de l'organisation. Le DRH veille à concilier performance économique et sociale, rentabilité à court terme et développement durable, qualité de l'expérience client et qualité de l'expérience collaborateur. Dans un contexte de mutations rapides des organisations pour s'adapter aux changements de leur environnement, le DRH remet l'homme au cœur des stratégies des organisations et reconstruit un nouveau pacte social fondé sur la raison d'être de l'organisation.

Tous les DRH ne répondent pas à ce modèle et certains universitaires ont porté, ou portent encore, un regard critique sur les pratiques RH et sur les DRH.

Les regards critiques reposent sur

trois constats :

- L'absence de fondement théorique sérieux des pratiques mises en œuvre par les DRH ;
- Leur cantonnement dans un rôle d'exécutant de décisions stratégiques sur lesquelles ils ont peu d'influence ;
- Leur timidité face aux transformations sociétales et aux innovations managériales.

1 L'absence de fondement théorique sérieux de certaines pratiques mises en œuvre dans certains domaines RH comme le recrutement, la détection des potentiels ou la rémunération est souvent soulignée. Le DRH serait plus sensible à la mode qu'aux connaissances issues de recherches contextualisées. «L'obscurantisme l'emporte sur la gestion» constatait le professeur Jean-François Amadiou dans «DRH. Le livre noir» paru en 2013. Pour Jean-François Amadiou, les méthodes utilisées par les directions des ressources humaines étaient bien souvent «irrationnelles et discriminatoires». Notre collègue dénonce des pratiques «effrayantes mais courantes» et critique vigoureusement «ceux qui défendent les pratiques les plus farfelus ou professent publiquement des pratiques illégales et discriminatoires» dans ce qu'il présente comme un plaidoyer pour l'amélioration et la professionnalisation des RH. Il s'interroge : «Pourquoi s'accroche-t-on à des techniques désuètes ou discriminantes ?» et préconise «une entreprise de refondation qui consiste à revoir les normes et labels existants et à réguler ce qui ne l'est pas aujourd'hui».

Ce reproche fait au DRH (et plus largement aux dirigeants d'entreprise) de mettre en œuvre des pratiques qui ne reposent pas sur les connaissances issues des recherches les plus récentes est fréquent. Il sus-

cite plusieurs questions : Les recherches en GRH permettent-elles de répondre aux questions que se posent les DRH ? Les apports managériaux de ces recherches sont-ils consistants et praticables ? La communication des résultats des recherches est-elle appropriée pour la cible des DRH ?

On peut souligner les progrès en matière d'articulation entre la recherche académique et les entreprises. Les DRH accueillent plus fréquemment des chercheurs notamment dans le cadre de contrat CIFRE. Ils participent activement à des chaires de recherches sur des thèmes à forts enjeux permettant une diffusion des résultats et une mise en œuvre des connaissances créées. Ils participent à des manifestations académiques mais y sont encore très peu présents. Certains DRH sont issus de la recherche. D'autres préparent un DBA (Doctorate in Business Administration), ce «doctorat des dirigeants» qui est une formule en plein essor aujourd'hui. Les liens entre associations académiques du champ RH (AGRH, IAS, ADERSE...) et associations professionnelles (ANDRH) existent mais sont perçues comme souvent faibles ou fragiles.

Le regard septique des praticiens à l'égard de l'utilité des résultats de la recherche est parfois perçu comme un obstacle à l'amélioration des pratiques RH. Leur réticence à considérer que les recherches en Science de gestion puissent leur être utile est nourrie par la faiblesse des apports managériaux de certaines recherches mais aussi par le souci de recettes plus que de connaissances théoriques praticables. Les universitaires convaincus, selon la formule célèbre de Kurt Lewin, pour qui «il n'y rien de plus pratique qu'une bonne théorie» (1940) ont du mal à convaincre les DRH. Notons que la citation initiale a été retournée par Anthony Greenwald, en 2012 en déclarant qu'«il n'y a rien de plus théorique qu'une bonne méthode». Au-delà de l'effet de style, ces deux citations cherchent à rapprocher théorie, méthodes et outils.

2 L'absence de participation réelle des DRH aux grands choix stratégiques est le deuxième regret des enseignants-chercheurs en GRH. Le DRH qui ne s'impose pas comme partenaire stratégique se limite à un rôle d'exécutant. Il est alors perçu comme celui qui doit mettre en œuvre à moindre coût les réductions d'effectif décidées sans prise en compte de toutes leurs conséquences en termes de pertes de compétences et d'appauvrissement du capital humain. Certains reprochent au DRH de ne pas être un partenaire stratégique crédible, capable d'intégrer les dimensions RH et développement durable dans





les orientations et les choix stratégiques et d'imposer une vision à long terme face aux approches financières à court terme. Ils constatent que le DRH mets en œuvre des plans de transformation et des actions de changement sans avoir été suffisamment intégré dans leur définition en amont. Ils regrettent que peu de DRH soient devenus des DRHT (directeurs des RH et de la transformation) capable de réussir la transformation de l'organisation en impliquant l'ensemble des acteurs concernés dans la construction des changements et en libérant l'intelligence collective.

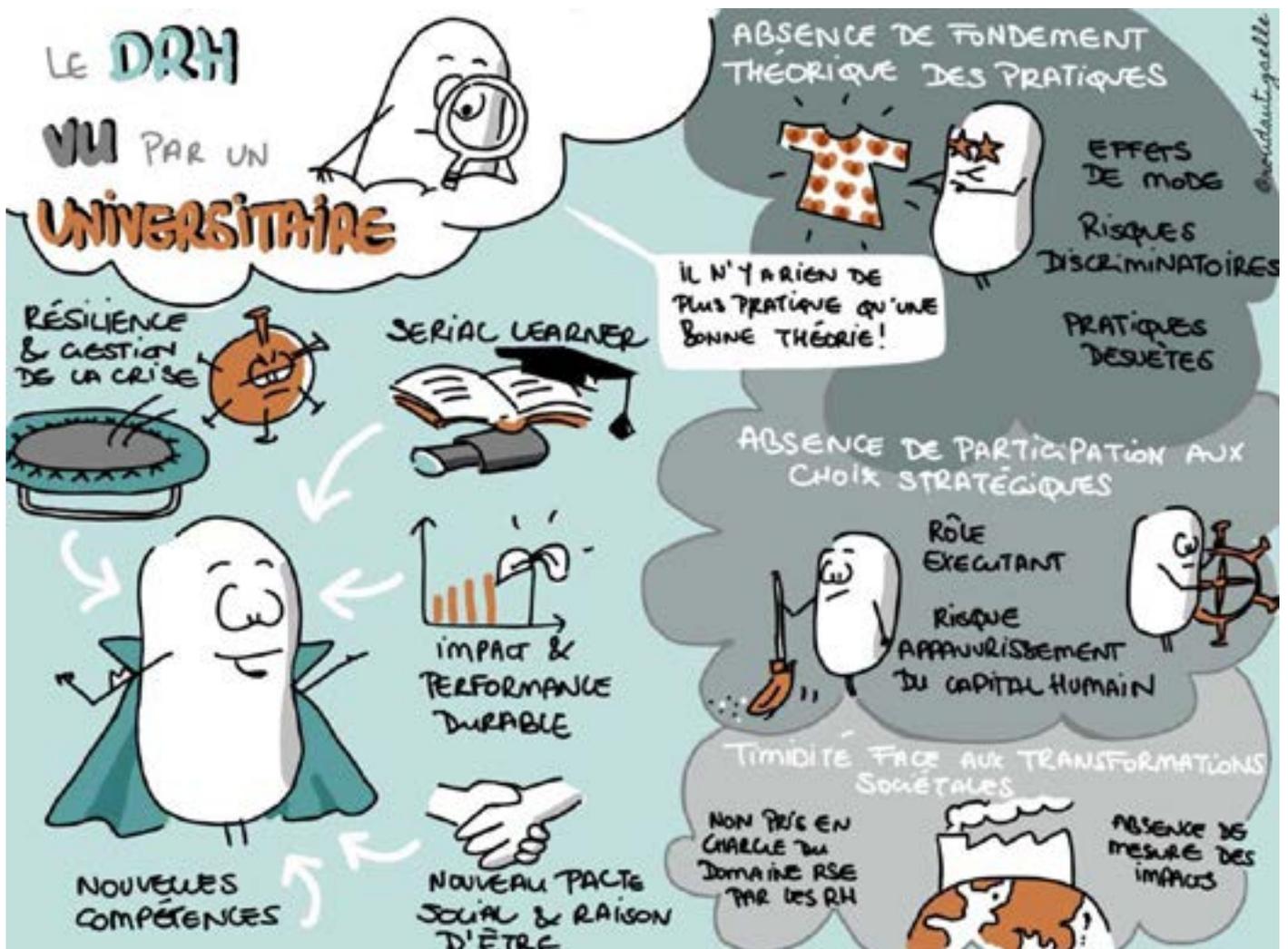
Cependant un consensus se dégage pour souligner le renforcement des binômes PDG-DRH et un positionnement du VPPH à un niveau plus stratégique dans les comités exécutifs. Progressivement le DRH conquiert la reconnaissance de sa contribution à la création de valeur et élargit son champ d'action.

3 Le troisième reproche concerne leur timidité face aux transformations sociétales et aux innovations managériales. Certains enseignants-chercheurs en GRH regrettent que peu de DRH soient devenus des DRHDD (Directeur des RH et du Développement Durable) et n'ai pas suffisamment pris en

charge directement le domaine de la RSE. Leur contribution à l'amélioration de la performance extra-financière dans toutes ses dimensions est donc modeste.

Leur implication dans l'adoption d'une raison d'être capable de donner du sens au travail de chaque collaborateur est inégale. Certains enseignants-chercheurs en GRH regrettent aussi que l'impact social de leur entreprise, défini comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes, ne soit pas devenu une préoccupation prioritaire des DRH et qu'ils ne soient pas investis dans la mesure des effets, positifs comme négatifs, de l'activité de l'entreprise.

Jean Marie Peretti



UNE VRAIE FORMATION AU MANAGEMENT DU TRAVAIL À DISTANCE ENTIÈREMENT DIGITALE ET 100% GRATUITE ?

Vraiment ?

<https://Learn.Flexity.biz>



LUDIQUE & 100% DIGITALE

- > Accessible aussi bien sur ordinateur, smartphone ou tablette
- > 10 leçons sur le management mettant en exergue les spécificités liées à la distance
- > 25 activités ludiques et d'introspection invitant à s'interroger sur ses propres pratiques
- > 23 fiches visuelles au format PDF téléchargeables pour avoir un guide pratique et 15 podcasts Story RH



STAND ALONE OU EN COMPLÉMENT

Ce programme peut constituer une 1ère étape d'acculturation aux fondamentaux du management du travail à distance ou compléter un programme de formation traditionnelle existant pour que ses bénéficiaires s'inscrivent dans la durée.



4 OBJECTIFS

1. S'approprier les fondamentaux du management
2. Comprendre les spécificités liées à la distance
3. Questionner ses propres pratiques
4. Mettre en oeuvre dans son quotidien



10 LEÇONS

Comprendre la distance, les fondamentaux du management, donner un cap, organiser le travail, gérer les ressources, manager les compétences, reconnaître et motiver, animer et fédérer, communication et relations, recommandations pratiques



CONÇUE PAR PATRICK STORHAYE

Président de Flexity, Professeur Associé au CNAM, fondateur de RH info et co-fondateur de Story RH, co-auteur avec Patrick Bouvard de l'ouvrage "Le travail à distance" chez Dunod (2013).



POURQUOI LA GRATUITÉ ?

Une volonté : être utile aux entreprises, à la société et aux personnes

Un parti pris : secouer «le landerneau» de la formation

Une conviction : une manière élégante de promouvoir un savoir faire

DOSSIER

Consultants & Prestataires



LE DRH VU DU RECRUTEUR

ANTONIN **DECOSSE**

Executive Director

Recruitment & Assessment / Middle and Top Management

Cabinet Badenoch + Clark





Quelles sont, pour vous, les responsabilités d'un DRH ?

La première responsabilité du DRH est d'accepter que le mode projet est désormais la norme et la réputation de l'entreprise un indicateur pour les candidats.

Ensuite, le métier d'animation d'expertises RH ne suffit plus, il faut réussir à adapter le déploiement d'une culture RH dynamique d'entreprise face à des enjeux sociétaux réels : mélange de 4 générations au travail, exigence réelle pour la parité en entreprise, fortes attentes sur l'engagement sociétal, nécessité de faire adhérer les salariés à la digitalisation des fonctions, accompagnement à de nouveaux modes de management, responsabilisation des salariés sur les actions et nouveaux outils de pilotage de la performance, télétravail, risques psychosociaux, rétention.

L'année 2020 a été synonyme pour la fonction RH de digitalisation de ses services.

En 1ère ligne pour la gestion de la crise mondiale, les entreprises ont dû agir vite et bien pour donner une expérience collaborateur premium dans l'accès aux informations et dans l'animation des activités sur le SIRH.

Enfin ses responsabilités se sont fortement développées avec l'accélération de la digitalisation certes mais surtout avec l'émergence de mouvements sociétaux de fond sur la capacité de l'entreprise à s'investir rapidement sur des enjeux sociétaux majeurs. On ne choisit plus une entreprise pour sa renommée mais plus pour son projet, la prise de parole du décideur sur

des sujets importants ou sa capacité à dynamiser un secteur ou révolutionner un business.

Quel est son pouvoir supposé

Le DRH est le garant de l'identification, de l'évaluation et de l'accompagnement des salariés dans l'entreprise en complément de porter les projets de transformation et conforter les actions engagées en interne comme en externe.

La fonction a beaucoup été challengée ces dernières années entre des positionnements de chefs du personnel, support au business ou «chief happiness officer», la vision des décideurs RH sur le pouvoir et les devoirs sont souvent débattus entre professionnels de la fonction.

On y retrouve pour autant un socle commun : la nécessité de réussir à conserver sur le long terme le niveau d'engagement des collaborateurs par le biais d'actions concrètes sur les conditions de travail.

Cet objectif est certes partagé entre les décideurs de l'entreprise mais le Drh a le pouvoir de mettre en place des actions.

Quels sont ses travers constatés

«Les travers» est une expression, à mon sens, non adaptée. En effet, les objectifs de la direction des ressources humaines nécessitent de pouvoir accompagner le changement et pouvoir investir sur des projets long terme pour assurer la réussite et la pérennité d'une politique RH ambitieuse. Or, nous vivons une période où la notion de long terme est en permanence challengée par des contextes de marché fluctuants ou l'arrivée de sujets variés auxquels les entreprises doivent répondre rapidement, bousculant ainsi l'agenda initial.

Difficile donc pour le/la DRH de pouvoir acter avec les dirigeants



une politique RH globale sans anticiper des changements potentiels. Les travers sont donc plutôt selon moi des enjeux d'adaptabilité permanente nécessaire. Le challenge est donc de conserver le fond tout en adaptant en fonction des aléas sur le déploiement.

Est-il limité dans ses décisions

Avant toute chose, il est important de souligner que dans le descriptif de poste de la fonction de DRH, il n'est pas mentionné l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. On parle beaucoup du DRH stratège mais au cours des 10 dernières années, j'ai échangé avec de nombreux DRHs qui ne souhaiteraient pas, avec beaucoup d'humilité et une conscience des compétences techniques nécessaires, se voir confier ce rôle.

Le rôle du DRH est de connaître la stratégie et de proposer des stratégies RH pour l'atteindre. La limite dans les décisions vient souvent du

fait de la communication des décideurs RH à vendre les propositions innovantes auprès de la direction générale. Dans une organisation en mode participatif chance de travailler dans une organisation qui fonctionne sur le mode participatif, ce point est facilité. Pour autant, les DRHs conservent beaucoup d'influence sur leurs thèmes de prédilection : les sujets RH classiques tels que l'évaluation de compétences, la formations à mettre en place, la préparation des évaluations annuelles ou le recrutement. Le rôle qui se développe beaucoup c'est le coaching des managers sur leurs défis RH notamment dans la gestion de situations managériales difficiles.

La limité dans les décisions dépend surtout de la proximité du métier «ressources humaines» par rapport au secteur d'activité. Si le «core business» de l'entreprise est très spécialisé, ce n'est simplement pas possible pour le DRH de donner son avis.

En revanche, si le DRH démontre une connaissance business forte et une légitimité importante dans la connaissance des spécificités du terrain et des métiers, alors, il pourra exercer un rôle d'influence, provoquer des discussions sur certains sujets et développer une capacité à faire réfléchir les gens sur des décisions liées à l'organisation ou à l'activité commer-





ciale.

Quels peuvent être les axes d'amélioration ?

Tout dépend de ce que les dirigeants souhaitent pour l'évolution de leurs organisations.

J'identifie deux pistes de réflexion sur le marché. La première consisterait à créer à permettre de confier aux DRHs plusieurs directions métiers pour intégrer dans leurs quotidiens des activités business. Un DRH / Directeur Commercial pourrait-il exister ?

La deuxième piste de réflexion pourrait venir des DRHs en place au sein des entreprises. Toujours identifiés comme un centre d'expertise, parfois de coûts, une évolution de l'expertise RH vers le conseil RH pourrait donner au DRH un rôle / pouvoir plus important. Ces sujets sont souvent externalisés pour des raisons de confidentialité. Peut-être existerait-il un entre deux pour internaliser le savoir et surtout donner une tout autre dimension à cette direction.

Globalement quelle est l'image du DRH, de sa fonction

Nous avons connu une crise mondiale qui a permis aux collaborateurs de confirmer ou découvrir la culture de leur entreprise. La crise sanitaire a poussé les organisations dans leurs retranchements sur la rapidité des prises de décisions dans un environnement légal et administratif contraint.

L'image du DRH et surtout ses actions ont permis de comprendre, pour beaucoup, sa fonction et découvrir avec lui/elle les aspects techniques de son métier pour permettre aux salariés notamment de pouvoir vivre plus sereinement. La charge de travail a été incroyablement forte tantôt sur des aspects administratifs pour les uns, tantôt sur des sujets d'accélération du business de l'autre.

L'image du DRH a donc été celle d'une personne en première ligne.

2021 est également une année forte pour les DRH qui vont devoir mener de front des marchés sous tension en forte relance avec une volonté d'investir et de développer les équipes via du recrutement mais avec l'obligation vitale de gérer et accompagner les équipes existantes qui souhaitent se sentir valoriser, reconnues, projeter dans un projet d'entreprise énergisant qui met l'humain au cœur du dispositif. L'expérience collaborateur devient un comparateur décisif pour

les salariés qui sont approchés pour d'autres opportunités. Le challenge réside donc dans sa capacité à «tendre le micro» aux équipes pour faire émerger des solutions adaptées et ambitieuses tout en menant une stratégie de marque employeur efficace et attractive dans un marché de reprise sans forcément beaucoup plus de ressources dans les équipes.

Le DRH n'a pas d'image globale mais cette crise a permis de remettre en action le binôme RH et management avec au-delà de l'image, une attente forte des salariés que le/la DRH ne soit plus jamais une fonction «support» mais bien un acteur clé de la reprise d'activités et un acteur innovant dans les propositions d'organisation du travail.

Le changement et la réussite des entreprises ne se fera pas sans la compréhension des besoins des salariés suite à cette crise mondiale. La croissance est réelle mais elle n'existera durablement dans les entreprises que si les dirigeants réussissent le pari fou de servir l'humain par le digital pour l'aider à être meilleur, plus efficace, comprendre son environnement et surtout lui permettre de se concentrer sur ce qu'il aime faire à savoir réussir ce qu'il entreprend, prendre du plaisir là où il est et grandir dans une entreprise qui lui correspond.

Antonin Decosse



FACILITATEUR PAS GARDIEN DU TEMPLE

GREGOIRE **CABRI-WILTZER**



Grégoire Cabri-Wiltzer dirige Nim Europe, un des acteurs clefs du Management de Transition en France.

Nim Europe, fort d'une équipe de 15 consultants tous experts dans leur domaine, fait partie du Groupe Menway et gère près de 150 missions par an pour des fonctions de Direction Générales, de Ressources humaines, industrielles et financières et toutes les fonctions clef de l'entreprise allant de la PME à l'entreprise Internationale en passant par les organisations à but non lucratif.

Grégoire Cabri-Wiltzer est aussi Vice-Président de France Transition, le Syndicat Professionnel représentant le Management de Transition en France et Administrateur de Prism'Emploi



Interagir avec des DRH qui vivent aussi une révolution de leur travail. Dans notre métier, le Management de Transition, les prescripteurs sont le plus souvent les DRH. Nous appréhendons leur métier, ses atouts et ses difficultés au travers de ce prisme. Car, comme le nôtre, il change, nous sommes d'ailleurs souvent aux avant-postes des changements, la mise en œuvre d'un nouveau projet, d'une transformation, a représenté plus de 60% de nos missions en 2019/2020.

Donc évaluer la fonction de DRH aujourd'hui ne peut se faire qu'en prenant en compte l'évolution de leur fonction, liée à celle de l'économie l'évolution de l'économie en général. Les nouvelles technologies, le poids des réseaux sociaux, la complexification des compétences, les différences culturelles dans l'entreprise, la prise en compte de la diversité et de l'inclusion et maintenant les conséquences de la pandémie, avec la pratique généralisée du télétravail, ont transformé complètement le quotidien des RH.

Le télétravail nécessite un mode de management moins contrôlant, et plus ouvert aux demandes et aux difficultés de l'individu dans son cadre familial, là où autrefois, on oubliait sa famille dès la porte du bureau fermée, la dimension multiple d'une vie personnelle vient abattre ces frontières, le DRH doit s'adapter et avoir une dimension plus psychologique que statutaire. Seuls ceux qui prendront ce virage de leur métier, séduiront les employeurs et les collaborateurs.

Les DRH qui s'adaptent à des modes d'accès au travail plus souples

Nous avons par ailleurs tous constaté que les générations qui arrivent dans les entreprises n'ont plus les mêmes attentes, elles sont plus volatiles, en quête de sens, rétives à une hiérarchie trop rigide et à l'autorité. Les fidéliser nécessite donc une autre communication et d'autres pratiques RH.

La notion d'HRBP apparue il y a quelques années a souligné la relation étroite de la RH avec le business, mais la nécessité d'une DRH Corporate a toujours du sens pour intégrer des notions comme la RSE, l'inclusion, l'image employeur, le bien-être au travail (transformé plus largement par certains en bonheur au travail). Les responsabilités des DRH évoluent donc vers une meilleure prise en compte de l'individu derrière le salarié et de motivations différentes vis à vis de l'emploi. Chez Nim Europe, le Management de Transition, par exemple, offre ces perspectives à des managers qui optent pour ce qu'ils considèrent comme une plus grande liberté de choisir ses périodes de travail, ses projets et ses employeurs. Les DRH qui nous font confiance l'ont compris et traitent nos managers avec ce nouveau modèle en tête.

Mais c'est la rapidité qui prime dans notre métier, la nécessité de répondre très vite aux demandes des opérationnels, dont les stratégies évoluent rapidement. Le « filtre » du DRH pourrait complexifier les relations. En fait ce n'est pas le cas car la capacité à travailler maintenant en mode projet qu'ont les DRH, a comblé ce fossé.

Le travail en mode projet s'impose aussi aux DRH. Leur rôle était parfois perçu comme celui d'un censeur qui réagissait en fonction des critères intangibles de l'entreprise, dont l'urgence s'accommodait mal. Mais les pratiques ont beaucoup



évolué, maintenant les DRH ont compris qu'à côté du salarié en CDI que l'entreprise souhaite fidéliser, peuvent vivre d'autres solutions, plus agiles, opérationnelles, limitées dans le temps comme le Management de Transition. Inconnu il y a encore dix ans, il a fait ses preuves et même dans le métier des RH, il peut permettre de sortir d'une situation complexe, de mettre en œuvre un nouveau projet ou un système plus performant. Les DRH ont vu l'intérêt et le confort que leur offre cette solution, c'est une belle preuve de leur évolution.

Donc le pouvoir du DRH reste grand, parce qu'il est partagé dans des structures plus transverses, en mode projet systématiquement aujourd'hui, que la dimension humaine reste son expertise dans l'entreprise. Son rôle de conseil et de facilitateur prime sur celui de censeur ou d'empêcheur de tourner en rond, de gardien du temple qu'il avait par le passé. C'est cette image qui porte celle de l'employeur qu'il représente.

Nous voyons aussi naître une nouvelle génération de DRH, plus ouverte, plus tournée vers l'humain, qui souvent sont sortis de leur zone de confort en acceptant des expériences dans des univers différents. Les DRH des grandes entreprises de la nouvelle économie ne peuvent pas avoir vécu dans ce monde depuis 20 ans... Dans des secteurs dont le business model vient d'être totalement chamboulé, ils vont bien s'intégrer (les DRH qui géraient des carrières et des recrutements de vendeurs en boutiques vont devoir séduire des geeks derrière des ordinateurs, qui comprennent qu'un baby-foot dans l'entrée ne leur suffira pas...)

Dans l'état actuel du monde économique et à la sortie d'une pandémie qui a changé les règles, c'est donc l'adaptabilité des DRH, leur flexibilité et la richesse de leur expérience à la fois fonctionnelle et opérationnelle qui sera le principal critère permettant à leur hiérarchie, leurs collègues, leurs équipes, les prestataires qui les accompagnent de juger de la valeur de leur action.

Grégoire Cabri Wittzer





**AFEST, CPF, PLAN
COMPETENCES...**

**Mooc : Loi Avenir
de la formation au
développement des
compétences**



HOMMAGE A MES CONFRÈRES

GILLES **VERRIER**

Par Gilles Verrier, Ancien DRH International,
Directeur général d'Identité RH et professeur
Associé à Dauphine





Jamais il ne m'avait été demandé d'écrire un article aussi personnel. J'ai exercé pendant 15 ans le métier de DRH au sein d'entreprises différentes. Différentes par le secteur, la culture et le métier : des personnels d'usine de Philips aux traders d'Elf Aquitaine puis aux marketeurs d'Unilever, jusqu'aux populations des Laboratoires Pierre Fabre et de Decathlon dont j'ai été le DRH groupe. Ces expériences m'ont permis de me forger des convictions fortes quant à cette fonction et à ce que peut être sa valeur ajoutée. Quelle plus belle mission que de développer l'entreprise en développant ceux qui la composent ?

Pour cette raison, j'ai profondément aimé être DRH. J'ai d'ailleurs tellement aimé ce métier que j'ai décidé de le quitter : en créant une société de conseil, je voulais être utile à ceux qui l'exercent, utile à ce qu'ils capitalisent sur tout le potentiel. Pourtant, au plus profond de moi, je resterai DRH à vie, même si je ne l'affiche pas, pour éviter toute ambiguïté ou confusion des rôles. J'ai bien sûr changé de posture : je suis au service du DRH, qu'il soit notre interlocuteur premier ou que ce soit le DG de l'entreprise. Me positionnant en partenaire plutôt qu'en fournisseur, je n'en oublie pas pour autant qu'il est le client, celui qui décide et à qui le service est dû.

Avoir exercé le métier de DRH, sentir cet ADN en moi, m'autorise un regard lucide sur les DRH : ceux que mon équipe et moi accompagnons, mais aussi ceux

que je forme, hier à Sciences Po, aujourd'hui à Dauphine. Je sais ce que sont leurs réalités pour les avoir vécues de l'intérieur. Les enjeux à traiter sont considérables et multiples. Leur champ de contrainte est important. Les jeux d'acteurs avec lesquels ils doivent composer sont permanents. Si mon regard sur les DRH est lucide, au regard de ces données, il est inévitablement bienveillant.

Alors que tout notre héritage culturel pousse à opposer économique et social, à considérer qu'un euro dépensé dans les RH est un euro perdu pour l'actionnaire, les DRH démontrent au quotidien qu'il est au contraire possible d'impulser une logique dans laquelle l'humain devient le moteur de l'économie. En identifiant là où il faut investir en RH pour avoir un retour sur investissement dans l'activité.

Dans une entreprise dont les temporalités se sont réduites, où les logiques de court terme emportent tout, les DRH mettent en évidence l'intérêt d'investir dans la durée, de mener des projets en matière de compétences ou de mobilisation des collaborateurs qui, certes, ne rapporteront pas immédiatement, mais sont indispensables pour assurer l'avenir de l'entreprise et éviter de devoir à terme gérer dans l'urgence les carences de l'organisation.

Pour cela, les DRH font preuve d'une capacité d'anticipation et de projection peu répandue dans l'entreprise. En identifiant les métiers et compétences requis par l'activité à plusieurs années, en développant les collaborateurs en fonction de cette cible, en gérant les parcours de manière à ce que chacun puisse exprimer tout son potentiel, en attirant



et en intégrant des profils rares sur le marché, ils permettent à leur entreprise de disposer des ressources dont elle aura besoin.

Dans un métier qui les ramènent en permanence au quotidien, aux activités de gestion, aux processus et aux demandes ponctuelles, les DRH parviennent non seulement à répondre présent sur ces terrains, mais aussi à impulser, à animer et à porter jusqu'à leur concrétisation des projets ambitieux de transformation qui modifient en profondeur leurs entreprises. Ils démontrent ainsi leur capacité à être à la fois «hands on», dans le concret, sur le terrain, et dans la prise de recul, la réflexion, la conception.

Le rythme et les impératifs de nos organisations modernes conduisent souvent ceux qui les mènent à aller droit au but. Prendre le temps d'ex-

pliquer, de co-construire et de générer l'adhésion n'est pas toujours simple. Des managers sous-estiment parfois l'enjeu. À contre-courant, les DRH sont en première ligne pour mettre en évidence l'importance de l'engagement des collaborateurs et son impact sur la performance. Ils sont à la manœuvre pour développer cet engagement.

En France, les relations sociales pèsent lourd dans l'agenda des DRH. Depuis des décennies, le législateur traduit tout élément du débat public en obligation. Les DRH œuvrent à la qualité de l'interface avec les partenaires sociaux. Ils nourrissent la relation et signent des accords. Ils n'oublient pas pour autant que le dialogue au sein de l'entreprise se joue à trois, les collaborateurs constituant un acteur autonome à eux seuls. Tout enjeu se doit de ce fait d'être certes travaillé avec les partenaires sociaux, mais aussi dans les interfaces avec l'ensemble des collaborateurs.

Alors que nombreux sont ceux qui dans l'entreprise s'improvisent experts sur les sujets RH, s'affirment lucides sur ce qu'il faudrait faire dans ces domaines et se positionnent comme critiques envers les réalisations de la fonction, les DRH s'appuient eux sur un





corpus de savoirs développés au fil des années par les chercheurs en sciences humaines et de savoir-faire construits par leurs homologues dans d'autres entreprises. Ils font la différence entre une opinion et une démonstration, qu'elle soit à caractère scientifique ou par ce qui a été éprouvé. Ils s'alimentent de ces contenus pour agir avec pertinence sur le réel de leur entreprise.

Pour faire avancer leur organisation dans la bonne direction, les DRH font preuve d'une capacité de conviction rare. Afin d'arriver à démontrer et à obtenir les feux verts nécessaires, ils identifient les arguments les plus pertinents. Ils expérimentent et prouvent par l'exemple. Ils œuvrent à quantifier ce qui relève au départ de l'intuition appuyée sur le savoir-faire et l'expérience. Ils mettent ainsi en évidence le retour sur investissement de leurs actions, si difficile à mesurer au regard du caractère particulier du facteur humain.

Dans les entreprises où les jeux d'acteurs sont partout, les DRH travaillent eux aussi leur positionnement et leur posture. Ils décodent les intérêts de chacun et les attitudes ou prises de position qui en découlent. Pour faire progresser leurs projets au service de leurs organisations et de ceux qui les composent, ils poussent leurs pions et construisent des stratégies d'alliés permettant de gagner les cœurs et les esprits.

D'autant que si les DRH savent ce que peut apporter à leurs entreprises une approche capitalisant sur le levier humain, c'est peu de dire que ce n'est pas toujours le cas de leurs DG. Lorsque leur hiérarchie est alignée sur cette vision avec la sensibilité RH requise, les avancées en sont facilitées. Lorsque ce n'est pas le cas, les DRH composent alors avec cette réalité et gardent le cap, quitte à avancer pour partie masqués.

Tandis que de nombreux décideurs voudraient les cantonner à leur rôle traditionnel et leur dénie toute légitimité à intervenir sur d'autres terrains, les DRH n'attendent pas que cette légitimité à agir sur tout ce qui relève de l'humain leur soit accordée. Transformations, enjeux d'organisation, culture, etc. : à partir du moment où ils peuvent créer de la valeur, les DRH investissent le champ, contre vents et marées. Ils sont conscients que cette légitimité se conquiert, même quand leur intervention n'est pas attendue, ni même souhaitée.

Dans un monde désormais caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, les DRH

savent s'adapter en permanence. Ils prennent en compte les réalités changeantes de l'environnement dans lequel ils opèrent, ils modifient les réponses apportées sans perdre de vue le cap fixé, ils aident les autres acteurs de l'entreprise à faire de même.

C'est ainsi qu'ayant dépassé la posture traditionnelle du «gendarme», gardien de l'ordre interne et des règles imposées, sans tomber pour autant dans celle du «valet» répondant à toutes les demandes quel que soit leur contenu, les DRH combinent au quotidien esprit de service et valeur ajoutée.

Ils le font en ayant le souci de l'éthique et celui de l'équité. Même quand d'autres impératifs font émerger au sein de leur entreprise des réponses contraires, les DRH sont garants du respect de ces principes. Non pas en premier lieu pour des raisons morales. Mais parce qu'ils savent pertinemment que ces dimensions sont un gage de performance sur le long terme.

Ce sont tous ces éléments, caractéristiques de l'action des DRH, qui leur ont permis d'être au rendez-vous depuis le début de la crise sanitaire et de voir ainsi leur action reconnue. Certains nous opposeront que tous les DRH n'exercent pas leur métier ainsi et que les pratiques sont très hétérogènes. Sans doute. Et tant mieux : il reste à une partie des DRH des marges pour progresser encore dans leur pratique et apporter encore plus de valeur ajoutée. Pour les y aider, je me sens plus DRH que jamais.

Gilles Verrier



LE DRH DE TRANSITION : UNE AUTRE IMAGE DU DRH ?

CHRISTIAN BRIERE DE LA HOSSERAYE



Associé - fondateur de ADN Transition Partners
ADN Transition Partners
Site web : www.adntransition.com



Le DRH est fréquemment prescripteur de solutions de management de transition. Il y a par ailleurs de plus en plus de missions RH de management de transition. Et toutes ces missions RH de transition ne sont pas des missions de restructuration.

Voilà ce que l'on apprend à pratiquer le management de transition depuis 15 ans, dans un premier temps comme Associé chez X-PM puis comme fondateur de ADN Management Partners, après avoir été DRH de différentes entreprises ou groupes dans différents secteurs de l'activité économique.

LE DRH EST FREQUEMENT PRESCRIPTEUR DE SOLUTIONS DE MANAGEMENT DE TRANSITION

Parce que c'est lui ou elle qui peut dire s'il y a une solution interne disponible pour le projet en question. Parce que le recours au management de transition est justifié par un projet en souffrance, par un problème à résoudre à court terme, par la défaillance d'un manager (problème de santé, autres priorités ...) , parce qu'il est familiarisé avec le management de transition qui a fait la preuve de son efficacité mais il reste des préventions culturelles notamment dans les PME ou ETI patrimoniales . Gérer des ressources humaines, c'est aussi savoir inventer des solutions adaptées aux problèmes à résoudre.

Dans un groupe industriel international de plusieurs dizaines de milliers de salariés, le DRH du Groupe a vu arriver dans son bureau le patron de l'une des divisions opérationnelles indiquant qu'il devait remplacer de toute urgence le directeur d'une grande usine. Et

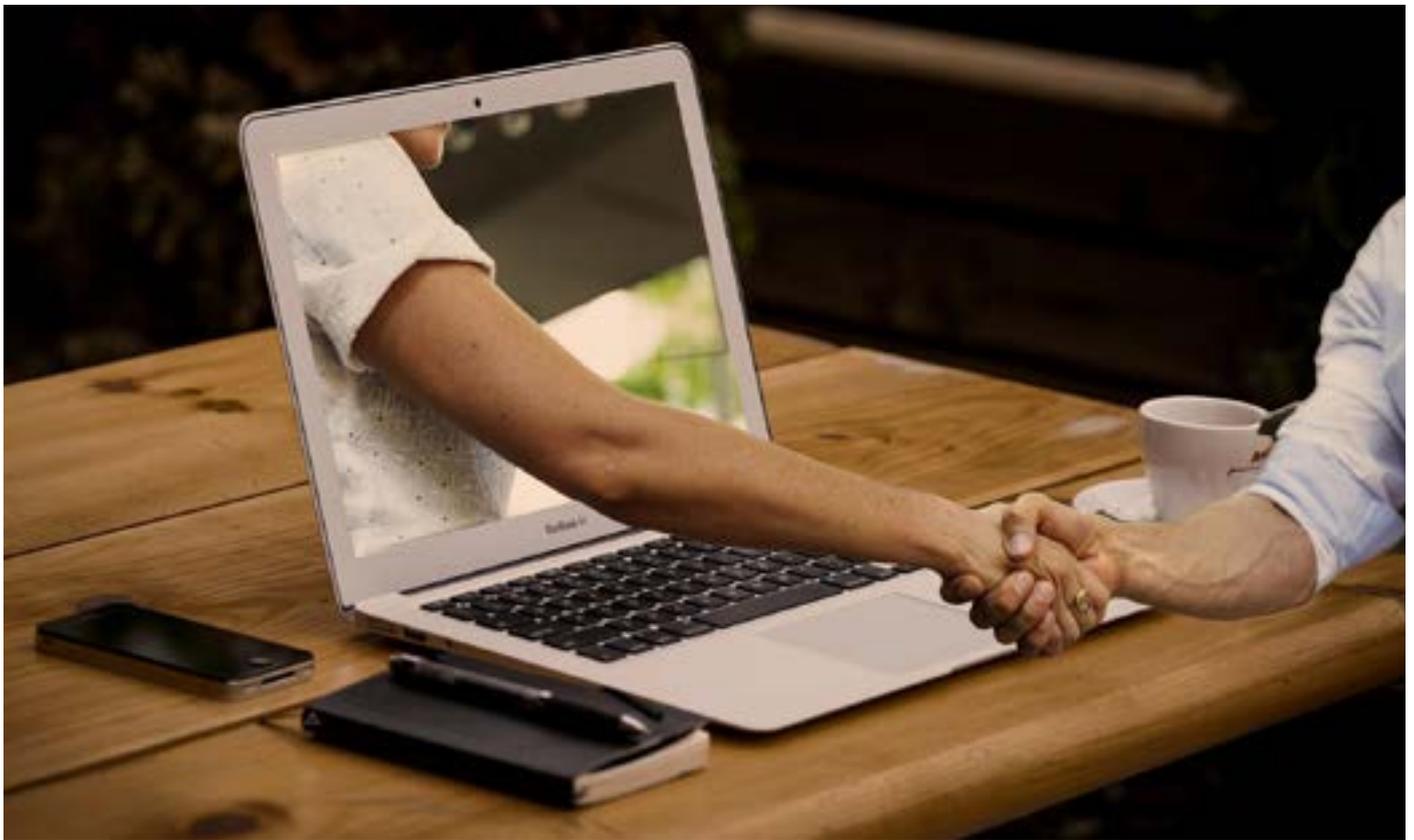
le DRH d'indiquer qu'il lui faudrait entre deux et trois semaines pour identifier la ressource adéquate et la rendre disponible. Et la patron opérationnel de répondre qu'il avait déjà trouvé la solution en s'adressant à une entreprise de management de transition ! A la question « Pourquoi venir me voir ? », la réponse fut « Pour que tu ne t'opposes pas à ma solution dans le bureau du DG ... »

Dans une entreprise de presse professionnelle (de type Liaisons sociales) dirigée par un jeune et brillant manager qui ne connaissait pas bien ce secteur professionnel, la DRH a suggéré que pour manager un programme de réduction de coûts on fasse appel à un vieux professionnel de l'édition professionnelle qui saurait recommander en peu de temps les actions les plus pertinentes. Ainsi fut fait, et le projet a pris 6 mois au lieu de 12 à 24 mois.

IL Y A DE PLUS EN PLUS DE MISSIONS RH DE TRANSITION

Les missions RH représentent de 20 à 25% des missions de management de transition.

Qu'il s'agisse de relations sociales, de recrutement, de systèmes d'information RH, de formation, de paie ou de fusion/acquisition, les entreprises font de plus en plus souvent appel à des managers de transition. Peut-être parce que c'est une fonction où l'on travaille le plus en mode projet. Et si l'un des cabinets de management de transition s'appelle ADN Transition Partners, c'est parce que la fonction RH a pour vocation de transformer l'ADN (la culture) de l'entreprise mais aussi parce qu'il faut identifier un manager de transition adapté à la culture de l'entreprise : General Electric, AXA, l'Oréal et la PME patrimonial de province ont des cultures très différentes. Et la gestion d'un projet de 6 à 12 mois doit tenir compte du contexte, de la



culture, de l'histoire, voire de la région dans laquelle ce projet s'inscrit.

Les DRH, hommes ou femmes, qui font des missions de management de transition sont généralement des seniors (plus de 50 ans), ayant une expérience opérationnel diversifiée , le plus souvent surqualifiés pour la mission (un Général pour une mission de colonel ou de lieutenant-colonel !), avec un profil d'homme ou de femme d'action et non pas de consultant dans un cabinet conseil , capable d'être reconnu comme chef de projet par les équipes qu'il va diriger pour la durée du projet .

LES MISSIONS RH DE MANAGEMENT DE TRANSITION NE SONT PAS MAJORITAIREMENT DES MISSIONS DE RESTRUCTURATION.

Les fusions- acquisitions avec la définition d'un nouveau statut social à cout constant, la renégociation d'accords collectifs, la paie , la mise en place de process RH , le remplacement d'un DRH démissionnaire ou défaillant sont autant de projets RH qui ne sont pas des PSE .

Il arrive qu'on fasse appel à un manager de transition pour gérer un PSE, mais c'est souvent parce qu'il n'a ni passé ni avenir dans l'entreprise. Et s'il a déjà géré un ou plusieurs PSE, la courbe d'apprentissage n'en est que plus rapide.

Dans la Préface d'un livre sur le management de transition, écrit par un allemand et un français, paru en 2010 (Le management de transition : les enjeux d'une pratique en plein développement, par Thomas Strakloff et Christian BRIERE de La Hosseraye) , J-M Descarpentries écrivait que les managers de transition sont les cavaliers de l'audace et des progrès de gestion rapides. En effet, le management de transition est un accélérateur de l'adaptation d'une organisation à son environnement. Le cycle de vie des technologies s'est considérablement raccourci ces vingt dernières années. Il n'y a pas toujours au bon moment en interne les hommes ou les femmes qu'il faut pour gérer rapidement un projet dont l'opportunité n'apparaissait pas évidente seulement quelques mois auparavant. Or la vitesse de réaction est devenue un impératif.

Il faut craindre que ce soit encore plus vrai aujourd'hui.

Christian Briere de la Hosseraye





1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- ✓ Rejoindre la 1ère communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- ✓ Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- ✓ Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- ✓ S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- ✓ Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des **réunions périodiques** organisées en Région.
- ✓ Une **mutualisation et un partage des travaux** de groupes.
- ✓ Une **veille juridique FIDAL** et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une **Newsletter mensuelle**.
- ✓ Un **espace numérique réservé aux adhérents** via le Portail du GARF : un **forum collaboratif** d'échange, de partage des bonnes pratiques, un **espace emploi**, une **veille** sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :

Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :

Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public





START UP : RH MON AMOUR !

CLEMENT **LEMAINQUE**

CAMILLE **FOURQUEZ**



Clément LEMAINQUE est un passionné des ressources humaines. Après avoir commencé sa carrière dans ce métier, il a rejoint le Lab RH pour accompagner les start-up proposant des solutions RH innovantes aux entreprises.



Propos recueillis par Camille Fourquez



Clément LEMAINQUE est un passionné des ressources humaines. Après avoir commencé sa carrière dans ce métier, il a rejoint le Lab RH pour accompagner les start-up proposant des solutions RH innovantes aux entreprises.

QUELLES SONT TES DIFFÉRENTES RELATIONS AVEC LES DRH ?

J'ai 3 visions des DRH : d'abord celle d'un ancien RH ; deuxièmement, l'angle que j'ai aujourd'hui au sein du LabRH : un écosystème qui me permet de côtoyer des professionnels des RH au quotidien ; et enfin, j'ai aussi la vision des entrepreneurs eux-mêmes, pourvoyeurs de solutions RH, et je vois ce qui ressort de leur vision des DRH.

POUR COMMENCER JE VOUDRAIS SAVOIR CE QUE ÇA T'INSPIRE DE PARLER DE L'IMAGE DU DRH ?

Pour être honnête, ça m'agace un peu de parler seulement du DRH. Si on écoute tout le monde, il n'y a que des directeurs et directrices des ressources humaines alors qu'en réalité on a une diversité de professionnels RH : des RRH, des responsables formation, des responsables C&B, etc. La première vision paradoxale qu'on a c'est que tous ceux qui bossent dans les RH sont des DRH alors que la réalité est plus complexe avec des quotidiens différents selon l'expertise de chaque RH. C'est difficile de parler d'un RH ou des DRH à mon sens ; il faut parler de l'ensemble des professionnels RH.

ALORS EST CE QUE TU PEUX NOUS PARLER DE L'IMAGE DES RH EN CE MOMENT ?

En ce moment je pense qu'on est revenu sur une image assez neutre. La fonction RH a été assez applaudie pendant la crise parce que les RH ont beaucoup fait et les gens se sont rendus compte de leur importance.

Mais de manière générale, c'est une fonction qui n'est pas très bien vue. Quand je dis que je travaille dans ou avec les RH c'est toujours un peu compliqué ; ça crisse un peu des dents. Il y a toujours quelqu'un pour dire «Moi ma DRH m'a gentiment licencié après 20 ans de bons et loyaux services» ou sinon c'est l'éternel refrain :

- «Ah donc tu fais du recrutement»
- «Non, ça n'est pas que ça les RH»

- «Ah donc en fait tu licencies les gens»
- «Non plus !».

C'est une fonction qui est toujours vue par le prisme du recrutement ou du licenciement et on a tendance à oublier que la fonction RH s'occupe aussi de tout le parcours de vie au sein de la boîte et que c'est même plutôt ça.

Quand on parle des RH dans la presse c'est aussi souvent pour leur casser du sucre sur le dos... dire que c'est une fonction qui permet de faire des changements de carrière, de se former etc., ça ne fait pas des articles. En revanche, parler du dernier PSE en citant le DRH oui. La mauvaise réputation de la fonction vient du fait qu'on l'attache au côté polémique des RH.



SELON TOI QUELS SONT LES LEVIERS QUI POURRAIENT CHANGER CETTE IMAGE ?

Déjà je pense qu'il y a un enjeu en interne qui est de démontrer qu'effectivement les RH servent à quelque chose et que ce ne sont pas seulement des centres de coûts et des gens méchants qu'il faut craindre quand ils te convoquent mais qu'ils sont aussi là justement pour t'accompagner dans ton développement, ton parcours et ta carrière.

Il faut donner de la visibilité à cette fonction et la laisser s'exprimer et expliquer ce qu'elle fait. Quand on parle à une personne de notre métier de RH, notre interlocuteur est toujours surpris de la complexité et de la diversité du métier. Pourquoi ? Parce que quand on doit faire des témoignages métiers en entreprise on va plutôt laisser s'exprimer des métiers qui sont à la production et



qui ramènent des sous ; on ne parle jamais des fonctions supports tels que la RH ou la finance par exemple parce qu'on part du principe que tout le monde sait ce que c'est ; alors que non.

Pour ce qui est de l'opinion publique ça n'est plus dans les mains de l'entreprise mais dans celle des professionnels RH. Moi quand je vois les professionnels RH, je vois des gens qui n'aiment pas assez s'exprimer en public et qui n'osent pas parler de leur métier. Si on prend le secteur du marketing par exemple on voit plein de gens qui aiment échanger sur leurs pratiques ou sur leur métier, alors que dans les RH on a peu de figures : sur des événements RH on retrouve toujours les mêmes personnes, peu nombreuses, à accepter de s'exprimer ; ce qui est dommage car c'est leur rôle d'acculturer à leur métier, ses enjeux et sa beauté. Je rêve de voir plus de diversité dans les professionnels RH qui prennent la parole !

ET SI C'ÉTAIT TOI QUI DEVAIS PARLER DE CE MÉTIER DE RH, QU'EN DIRAIS-TU ?

Que c'est l'un des plus beaux métiers au monde !

Il y a un autre métier que j'adore, c'est celui de l'enseignement. Et pour moi la RH c'est un peu la suite de ça : les profs te prennent par la main dans ton enfance, ton adolescence et le début de ta vie d'adulte, sur le chemin de la carrière vers laquelle tu vas te diriger et qui va te définir pour le reste de ta vie.

Le professionnel RH c'est un peu pareil mais quand tu rentres dans la vie professionnelle, c'est même quelqu'un qui peut t'aider à avoir plusieurs vies professionnelles. Il a le rôle d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur vie dans l'entreprise, voire de leur vie professionnelle. Parce que même dans le pire des cas, dans un PSE, c'est le rôle des RH d'aider les collaborateurs à retrouver quelque chose ou à se former pour développer des compétences qui favorisent leur employabilité. Donc c'est potentiellement accompagner le collaborateur jusqu'à son prochain emploi. En tout cas, c'est quelqu'un qui va t'aider dans toutes les étapes de ta carrière, des moins évidentes, comme dans les licenciements, à la plus belle qui est celle du recrutement. Le RH c'est quand même celui





qui te donne, avec le manager bien sûr, le job qui va te permettre de payer ton loyer, les études de tes enfants, de rencontrer plein de gens et peut être même ton futur époux ou épouse. Et puis après en interne c'est celui qui va t'aider à te former, qui va t'accompagner dans tes choix d'évolution, de développement de carrière, qui va potentiellement t'aider à apaiser des conflits. C'est vraiment ton ange gardien du monde professionnel.

Le DRH ne se lève pas un matin en se disant «Tiens on va licencier des gens aujourd'hui»; c'est la direction qui prend la décision des PSE. Donc arrêtons de taper sur les RH. L'enjeu du DRH est de minimiser les risques et de s'assurer que les gens dont on se sépare sont ceux avec la plus forte employabilité et qu'on garde les personnes les plus vulnérables en interne. L'ange gardien intervient dans les moments durs, mais ce n'est pas pour ça qu'il en est responsable.

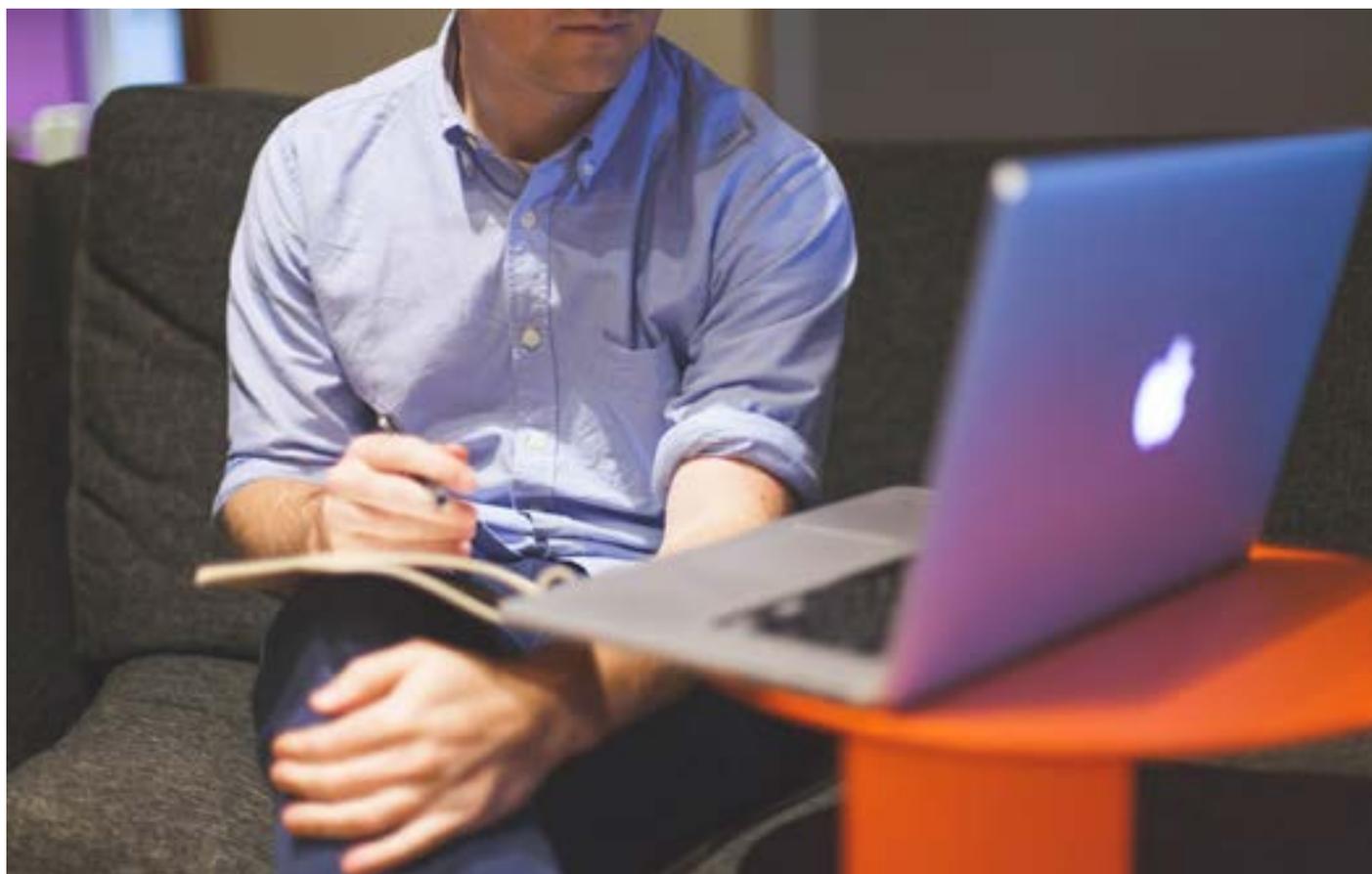
QUELS SONT LES ATOUTS DES DRH SELON TES INTERLOCUTEURS ?

Du côté des start-up et des entrepreneurs, on ne va pas être sur une vision idéale du DRH... sauf quand ces DRH ont investi dans leur solution et qu'ils deviennent soudainement des visionnaires !

On peut peut-être alors plutôt évoquer les axes d'amélioration voire les travers des DRH...

Un premier reproche souvent fait à la fonction RH c'est de ne pas être suffisamment décisionnaire : les entrepreneurs vont souvent passer du temps à convaincre les RH de l'utilité de leur solution pour se voir répondre qu'ils doivent en parler avec la direction : c'est là que tu comprends qu'ils n'ont pas beaucoup de pouvoir.

Un autre reproche qui est souvent fait c'est le manque de curiosité sur les innovations RH qui là est souvent expliqué par le fait qu'on n'a pas le temps quand on est RH et donc qu'on ne va pas faire ce travail de veille qui se retrouve aujourd'hui plus dans des métiers comme le marketing ou la communication. Si on regarde par exemple le cas de l'IA : elle est arrivée dans la finance, le marketing etc. bien avant d'arriver dans la RH où elle est arrivée par le prisme du recrutement et elle commence tout juste à se frayer un chemin dans le reste des sujets RH. Le problème, c'est que comme c'est une fonction qui est sous l'eau, on pense souvent court terme.



Et enfin un autre reproche qu'on a déjà évoqué c'est le fait que c'est une fonction qui prend trop peu la parole. J'ai des entrepreneurs qui peinent à avoir des retours clients de la part des RH, pas parce qu'ils ne sont pas contents mais parce qu'ils n'ont pas envie de prendre la parole en public ou devant des pairs et d'affirmer leur vision.

Je pense que c'est dû à 2 choses : premièrement, le fait que la RH est encore vue comme très confidentielle et deuxièmement, la peur de s'exposer, puisque quand on s'expose on prend des risques de se faire basher. C'est donc difficile pour les entrepreneurs de solutions RH de connaître les enjeux et besoins de la fonction.

SI JE REPRENDS CE QUE TU DIS LES RH N'ONT PAS UNE BONNE IMAGE MAIS ILS NE FONT PAS GRAND-CHOSE NON PLUS POUR LA CHANGER...

Oui, et il y a 2 choses à faire pour que ça change :

- En externe, il faut se rendre sur des événements, prendre la parole, ajouter des influenceurs au panel des figures RH. Que ce soit pour parler à des pairs et faire du partage d'idées ou bien en expliquant à ses proches ce qu'est le métier de RH ;
- Et puis en interne il faut aller se battre et ne pas s'arrêter au fait que la direction ne veuille pas. Si j'ai un conseil à donner aux RH qui nous lisent, c'est de lever le premier frein qui est de trop se reposer sur un "discours RH".. La RH est vue comme un centre de coût, il faut donc montrer le retour sur investissement et parler le même langage que le reste du CODIR : travailler les chiffres, ne pas en avoir peur, et préparer son discours. Par exemple, pour convaincre sur l'importance d'un outil pour améliorer le recrute-

ment, il faut communiquer sur les coûts d'un recrutement raté et du turn-over et tout de suite le prix d'un nouvel outil semble dérisoire !

JE VAIS TE TENDRE UNE PERCHE : EST-CE QUE CE N'EST PAS AUSSI AU MANAGER D'ÊTRE L'ALLIÉ ET LE RELAIS DU RH POUR VÉHICULER UNE MEILLEURE IMAGE D'ELLE...



Carrément et les managers le sont déjà. Je dis souvent que les vraies personnes qui font de la RH ce sont les managers parce que les personnes qui font les entretiens et qui accompagnent les collaborateurs au quotidien ce sont bien eux. Les DRH doivent être des facilitatrices et non pas des actrices : les professionnels RH sont là pour diffuser des bonnes pratiques et outiller les managers qui sont sur le terrain. Donc oui les managers doivent être des alliés. Et d'ailleurs les entrepreneurs l'ont compris car ils passent de plus en plus par le prisme des métiers pour vendre leurs solutions RH.

SI ON SE POSITIONNE DANS UNE VISION PROSPECTIVE, QUE DOIVENT GARDER OU JETER LES RH DEMAIN POUR AMÉLIORER LEUR IMAGE ?

Ce qu'on garde c'est tout d'abord cette dynamique sur laquelle on est. Parce que globalement même si on a beaucoup critiqué la fonction RH dans cette interview, je suis très content de ce qui se passe actuellement. Il ne faut pas oublier que la fonction RH est jeune et évolue beaucoup. Il y a beaucoup d'évènements, de gens qui se renseignent, de média et influenceurs RH, de groupes d'entraide et de partage sur les réseaux. Il faut continuer à développer tout ça en :

1 Parlant et se faisant connaître en interne et en externe : parler de la valeur ajoutée et des tâches plus complexes de la fonction RH en dehors de celles que tout le monde connaît comme le recrutement. J'ai bien aimé qu'on applaudisse la fonction RH pendant la crise mais ça m'a laissé un goût amer parce qu'à nouveau on a mis en avant ses aspects administratifs : on a applaudi les RH parce qu'il y avait du gel et des masques au travail, qu'ils ont mis en place une charte télétravail, et ont géré les tickets restaurant en plein confinement mais pas pour avoir digitalisé la formation ou avoir effectué des recrutements et des mobilités à distance ;

2 Faisant preuve de curiosité : parler c'est bien mais écouter aussi et c'est ça qui permettra de prendre les bonnes pratiques. Il faut donner du temps aux équipes RH pour faire ce travail de veille et le voir comme un investissement à long terme.

Clément Lemaingre & Camille Fouquier





DIGITAL LEARNING

**TIME TO... CHANGE
REINVENT
PROGRESS
RENEW**

LEARNING SHOW

MARDI 12 OCTOBRE 2021

RENNES - LE COUVENT DES JACOBINS

25 **ATELIERS**
immersifs
expérientiels



Explorons le futur de l'apprentissage

Des espaces de networking

Un village partenaire

Une soirée spectaculaire

Le MagRH est partenaire du
Learning Show



UNE COEXISTENCE DIFFICILE

FLORENCE **JARRY**

Présidente et co-fondatrice d'Axomega-Care





Avec l'appellation *Ressources Humaines* il y a l'union de deux termes parfois difficiles à faire co-exister. Les *Ressources* désignent les moyens dont on dispose, la part *Humaine* est liée à la compréhension sensible de ce qui anime les personnes.

C'est toute l'ambiguïté et la difficulté de cette fonction RH qui nécessite de trouver une juste position pour être reconnue tant du côté de ses commanditaires, que sont les dirigeants des organisations, que des salariés, forces vives et moteurs essentiels de l'entreprise qu'elle doit accompagner.

Pour comprendre la fonction RH il mérite de revenir sur son histoire. La fonction RH est apparue au 19ème siècle avec l'ère industrielle pour assurer la productivité des ouvriers. A l'époque de Taylor et de l'organisation scientifique du travail sa principale mission est de veiller à l'augmentation de la croissance et au rendement dans les usines, en organisant et en segmentant le travail entre exécutants et concepteurs / contrôlants. Cette vision très hiérarchisée et parcelisée a longtemps fait figure de modèle et de terrain d'exercice pour les gestionnaires du travail.

Avec la première guerre mondiale on voit apparaître les responsables du personnel pour prendre en compte les pénuries de main d'œuvre, organiser le travail, amorcer les premiers efforts de fidélisation des employés, gérer les conflits. La part administrative de la fonction RH est encore largement prépondérante.

L'avènement de la sociologie et de la psychologie va venir ensuite éclairer la prise en compte du facteur Humain. S'appuyant sur les études du comportement on commence à considérer comment l'ambiance d'une entreprise peut influencer sur la productivité des salariés. Les théories d'Elton Mayo mettent en évidence l'impact du sens donné au travail, de la bonne intégration, de la marge d'autonomie sur la motivation. La dimension managériale s'étoffe et les premières notions de leadership apparaissent.

C'est dans les années 1970 seulement que la fonction Ressources Humaines va prendre de l'ampleur. Et, au-delà des tâches administratives qui lui sont dévolues (gestion de la paie, des effectifs, des relations sociales...) elle conquiert un rôle tactique en intégrant dans son périmètre la prise en compte de données de moyen terme avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La société s'individualisant, la fonction RH s'adapte en mettant en place des outils d'évaluation et de mesure de résultats pour élaborer des parcours professionnels. Avec la montée du chômage, le désengagement des collaborateurs s'installe. Il faut désormais trouver des leviers de rétention et de fidélisation des personnes.

Depuis les années 1990 le rôle des RH est devenu crucial pour garantir la bonne marche de l'entreprise en s'assurant de l'employabilité des salariés, de l'adéquation de leurs compétences avec les besoins de l'organisation à court et à moyen terme, de leur appartenance à l'entreprise et de leur implication pour répondre aux objectifs communs et assurer la performance. La DRH, en parallèle, a commencé à faire valoir une place stratégique dans le pilotage de l'entreprise.



Le désengagement des salariés s'est accentué ces dernières années, accompagné parfois d'une certaine défiance vis-à-vis de leur employeur et sont apparus les problèmes liés aux risques psycho-sociaux. On a vu des vagues de suicides, de dépressions, de burnouts émerger dans certains groupes, mettant en évidence des modes de gestion centrés sur la rentabilité, l'optimisation des ressources, au point de laisser de côté et même de bafouer les considérations élémentaires de reconnaissance et de respect de l'individu. En conséquence, les lois ont renforcé les obligations des employeurs à assurer la sécurité physique et mentale des employés, mais il est clair que l'image des RH dans cette période en a été entachée. On a vu apparaître le «RH bashing» reprochant aux RH de ne pas s'occuper des gens, d'être exclusivement l'exécutant des volontés des dirigeants, d'être «le fossoyeur» en charge de licencier ou de faire des plans sociaux.

Je connais bien le monde des RH pour y avoir pendant longtemps exercé dans de grands groupes. Je sais combien ce métier s'inscrit par essence et par définition comme une fonction complexe à l'interface de multiples objectifs parfois contradictoires surtout quand il implique la totalité de la fonction.

Il y a un paradoxe évident quand on est dans la RH, dans cette position qui vise à mettre en place et faire appliquer des modalités, règles, outils, programmes pour un collectif dont nous faisons partie Ceci renvoie à la question de l'objectivité et du recul nécessaire dans cette fonction.

Il n'est pas toujours simple d'avoir à statuer dans des phases de crises et cela suppose un vrai courage relationnel de se positionner sous pression, de manière juste, équitable, respectueuse avec de la hauteur de vue. Les RH peuvent, comme tout un chacun, avoir peur de perdre leur emploi dans certaines circonstances ou vouloir être reconnus par leur direction et parfois accéder aux demandes, pas toujours éthiques, de certains patrons vis-à-vis des salariés ou encore se comporter comme de simples exécutants sans toujours prendre assez en compte l'impact humain des décisions prises. De fait, œuvrer dans les ressources Humaines, c'est être capable à la fois de répondre aux besoins de l'organisation, plus ou moins simples à gé-





rer selon les contextes, tout en étant le gardien du seuil des lois sociales, de l'éthique, du développement des collaborateurs.

Pour faire face à l'effritement grandissant de la confiance dans l'entreprise et particulièrement quand elle est grande, pour retenir les salariés «motivés», les RH ont cherché de nouveaux leviers permettant de favoriser l'épanouissement au travail. Au-delà d'accompagner le développement professionnel, certains RH ont amorcé des réflexions plus poussées autour de la qualité de vie et du bien-être. On a vu apparaître des ateliers de sensibilisation aux RPS, des cours de yoga et de mindfulness, de relaxation..., des aménagements de l'ergonomie de travail. Certaines entreprises sont allées jusqu'à créer de nouvelles fonctions de Chief Happiness Officer, en charge de maintenir émulation et bonne ambiance au travail. La question de la pertinence de ce courant autour du bonheur au travail a été largement soulevée, comme celle des moyens qu'on lui alloue et c'est un vaste débat. Pour autant, il demeure évident que les RH doivent se positionner sur ce sujet devenu crucial, au minimum en tant que garant du climat social et du droit à exercer son travail dans de bonnes conditions et en mettant en place de vraies mesures de développement des managers à accompagner leurs équipes.

Tout récemment la crise COVID a contraint les DRH à s'adapter à de multiples contraintes (déploiement généralisé du télétravail, mise en œuvre de protocoles sanitaires, gestion du chômage partiel, accompagnement du management à distance...). Tous témoignent du fait d'une énorme surcharge de travail dans cette période, qui les a obligés à passer en sursis. Beaucoup de responsables RH avec lesquels j'ai été en contact ont vécu une accumulation de missions sous stress et une charge notablement accrue, surtout dans les petites structures, en se retrouvant dans une obligation précipitée de mettre en place de nouvelles mesures sur des sujets à multiples facettes : administratives, logistiques, sociales, organisationnelles, relationnelles et bien sûr techniques en instaurant une dimension distancielle, devenue brutalement impérative.

Les DRH dans cette période difficile ont dû, plus que jamais, jouer un rôle pivot dans les organisations à côté de la direction. Dans une récente étude de l'ANDRH, 89% des DRH interrogés déclaraient être membres de la cellule de crise pour traiter des conséquences du coronavirus.

Ce positionnement de «business partner», qui est devenu impérieux ces dernières années s'est probablement renforcé avec cette crise. De nombreux DRH ont dû dernièrement trouver les meilleures options pour permettre autant que possible de maintenir l'activité des salariés dans les meilleures conditions possibles.

ALORS QUELLE PLACE POUR LES RH DEMAIN ?

Au-delà des difficultés engendrées par cette crise qui perdure, il se dessine une opportunité réelle pour la fonction RH : celle de trouver une place centrale dans l'organisation pour donner du sens aux transformations qui s'annoncent.

Dans un contexte particulièrement incertain qui a amené de nombreuses personnes à prendre du recul sur la valeur travail et sur ses modalités, les enjeux de transformation vont être nombreux à court et moyen terme.

Il est probable qu'il faille retravailler les éléments de cohésion sociale avec l'installation du télétravail, et en corollaire s'interroger sur une nouvelle culture managériale, celle de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilisation. En parallèle, il se profile que de nombreux métiers risquent d'évoluer, de se modifier, de disparaître et d'autres d'être créés notamment avec l'avancée des évolutions techniques et du digital. Cela obligera sans doute à repenser la manière d'évaluer non plus des compétences standards des personnes pour un poste mais d'identifier leur potentiel de manière fiable. Un nouveau défi face à l'émergence de l'intelligence artificielle. Il restera cependant un aspect non digitalisable où les DRH pourrons rester souverains : le rapport à l'homme et à l'Humain.

Florence Jany



LES RH AU COEUR DES PARADOXES

YANN LE FLOC'H JEROME SENOT



Créée par Yann LE FLOC'H (CEO) et Jérôme SENOT (CTO), l'application mobile Stairwage permet au salarié de suivre l'évolution quotidienne de son salaire et de demander en 2 clics un acompte sur salaire, qu'il reçoit instantanément sur son compte en banque. Il peut alors faire face proactivement à des imprévus financiers et éviter les découverts bancaires. Côté entreprise, Stairwage apporte aux DRH et responsables de paie, une interface simple et complète leur permettant de gérer, analyser et paramétrer les acomptes sur salaire, sans aucun impact sur leur trésorerie car c'est Stairwage qui paye les acomptes sur salaire. Le remboursement se fait au moment du versement de la paie. Stairwage simplifie ainsi la vie des entreprises et des salariés.



La fonction DRH est au cœur d'un paradoxe : elle doit servir la stratégie de l'entreprise et donc aligner ses objectifs sur ceux de la direction, tout en représentant et en étant au service des collaborateurs. Elle fait le pont entre ces deux parties prenantes de l'entreprise, et circule tel un équilibriste entre les deux bords, aux prises des vents et des intempéries de l'environnement d'entreprise. «Ils [les DRH] reflètent l'éternelle tension d'une fonction intégrée à la direction générale, payée par elle, mais aussi chargée d'assurer le bien-être des salariés. [...] Ce décalage lui est inhérent, identitaire. C'est d'ailleurs ce qui fait son intérêt et ça ne changera pas.» Au carrefour des différentes fonctions de l'entreprise, le DRH est censé être en contact permanent avec les salariés, les managers, les directeurs...etc. L'humain est au cœur de son métier.

Or, la fonction RH fait l'objet de très nombreuses critiques : manque de proximité et de communication, parti pris pour la direction et manque de transparence et de loyauté envers les salariés...etc

Cependant, la crise de la Covid-19 a servi de véritable accélérateur des transformations sociétales, et la fonction RH n'y échappe pas. Plus encore, elle s'est retrouvée particulièrement concernée par la crise et les enjeux associés. Que ce soit par rapport aux mutations dans l'organisation du travail ou la perception du travail lui-même par les individus, la fonction RH a de fait, gagné en importance et en impact.

I. LES MISSIONS RH, RESPONSABILITÉ ET POUVOIR

La DRH est perméable à l'environnement de l'entreprise et aux évolutions sociétales en général. Aussi, elle a vu son scope de missions s'étendre très largement. Loin de se réduire à la fonction de recrutement et de paiement, elle doit maintenant être au fait de l'activité de l'entreprise et de sa stratégie tout en parvenant à développer un management individualisé et proche des salariés.

1 Selon les DRH : Un métier polyvalent et généraliste... Selon les témoignages des DRH, le métier était, et est de plus en plus, un métier polyvalent et généraliste. Effectivement, le capital humain est au cœur des entreprises, c'est leur moteur. Or, le rôle de la DRH est bien de gérer ce capital humain. La récente crise de la Covid-19 a replacé le DRH au cœur de l'activité de l'entreprise. La gestion des ressources humaines, à côté de la continuité de l'activité, est devenue la préoccupation première des entreprises pendant toute cette période de crise.

Lorsqu'on interroge les DRH sur la perception de leur métier, ils sont 28% à penser que les salariés ont une mauvaise image d'eux, et 78% à penser que l'image renvoyée par les médias est tout aussi mauvaise.

2 Selon les autres (collaborateurs, salariés, managers...etc) Le DRH reste un métier peu ou mal connu des salariés. Celles et ceux qui le connaissent le moins le réduisent souvent à une fonction support, administrative, à qui on s'adresse pour la gestion de la paie ou des congés. Pour celles et ceux qui s'en font une idée plus complète, ils ajoutent une dimension sociale avec la prévention des risques psychosociaux. Cela englobe notamment l'accompagnement du salarié, son intégration, l'aménagement de son temps de travail, ou encore la formation.

94% des salariés estiment que la politique RH est un enjeu majeur dans la réussite de l'entreprise, mais ils ne sont plus que 34% à penser que celle menée dans leur entreprise contribue à sa réussite.

3 Décalage de perception entre les DRH et les collaborateurs, et ambiguïté de la fonction Il y a un véritable décalage entre la perception des salariés et celles des



DRH eux-mêmes quant à leur métier et leur image. «56 % des professionnels RH estiment que les salariés n'ont pas une vision claire de leurs actions au sein de l'entreprise, 76 % des salariés pensent eux y voir très clair.»

En outre, «37% des DRH se plaignent de devoir parfois agir contre leurs valeurs et leur éthique». Les DRH ont bien conscience de l'ambiguïté de leur fonction. Cette ambivalence est d'ailleurs à l'origine de souffrance au travail pour de nombreux DRH. Beaucoup accèdent à cette fonction par un souci de l'humain et du salarié, mais se retrouvent finalement à devoir rendre plus de comptes à la direction qu'aux salariés eux-mêmes. Pour certains salariés, travailler pour les deux camps n'est pas possible. S'ils ont l'impression que le DRH est dans le camp de la direction, certains penseront qu'il sera contre eux. C'est la logique du «avec nous, ou contre nous».

II. LIMITES ET DIFFICULTÉS DE LA FONCTION RH

L'étendue des missions des DRH ainsi que l'ambiguïté de sa position sont deux facteurs qui dressent d'importantes difficultés devant cette fonction. Devoir jongler entre les attentes de la direction et celles des collaborateurs tout en étant à l'écoute des difficultés de chacun reste un challenge parfois difficile à relever.

1 Difficultés et obstacles, point de vue des DRH. Les plus grandes difficultés de la DRH prennent leur source dans l'ambivalence de la fonction déjà évoquée. Ce qui transparaît fortement depuis la crise, c'est la surcharge mentale et émotionnelle. En effet, les DRH témoignent de la difficulté à encaisser leurs émotions et celles des autres. D'un côté, l'entreprise exige performance et productivité, de l'autre les salariés demandent qualité de vie au travail et soutien psychologique. Pris entre ces deux feux, le DRH est en première ligne pour annoncer les mauvaises nouvelles et doit encaisser des réactions parfois violentes.

Il doit chercher le juste équilibre entre engagement et mise à distance, pour se protéger tout en faisant son travail le plus humainement possible. Une étude réalisée par Judy Clair au Boston College recense les principaux maux ressentis par les DRH : sentiment de culpabilité, stigmatisation, exposition à la souffrance des collaborateurs...





2 Limites et défaillances de la fonction, point de vue des autres. Pour les collaborateurs, la fonction RH pêche au niveau de la communication et de l'efficacité. Ils sont encore nombreux à penser que la fonction RH n'apporte que très peu de valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise. Pour d'autres, la valeur sociale et économique de leur travail n'est pas remise en cause mais le manque crucial de communication et de transparence reste particulièrement gênant et pousse au scepticisme.

III. AXES D'AMÉLIORATION ET ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH

La fonction RH, perméable aux évolutions de la société et revalorisée depuis la crise sanitaire, peut en tirer des leçons pérennes. Notre époque contemporaine, épuisée par un modèle économique à bout de souffle, est marquée par de nombreux changements, poussant ainsi la fonction RH à développer de nouvelles facettes du métier.

1 La crise, un accélérateur des transformations. La digitalisation et la flexibilisation de l'organisation au travail sont deux tendances qui ont vu leur popularité exploser pendant la crise. Les DRH ont dû rapidement s'adapter et accompagner les salariés dans ces transformations brutales. Développer le flex office, manager en télétravail, faire du recueil et de l'analyse de data... sont autant de compétences que les DRH ont dû apprendre en vitesse accélérée. Pour accompagner ces changements, les mots d'ordre sont flexibilité et agilité.

2 Extension de la fonction RH (QVT, RSE...etc). Parmi ces évolutions, celles liées à la qualité de vie au travail et à l'environnement constituent des enjeux majeurs. La fonction RH se retrouve donc en première ligne pour gérer les questions de QVT et de RSE. En lien avec le développement et l'attention accrue portée au bien-être des salariés au travail, de nouveaux métiers apparaissent tels que le Chief Happiness Officer. Pour autant, le concept de bonheur au travail est encore débattu et certains n'adhèrent pas à l'idée que l'entreprise aurait un rôle à jouer dans le bonheur de ses salariés.

Ce débat concerne également la RSE. Là où les consommateurs et les citoyens sont en demande de plus de responsabilité et de valeurs de la part des entreprises, en termes de droits humains et de responsabilité environnementale notamment, certains

économistes et sociologues s'interrogent toujours sur le rôle de l'entreprise dans ces enjeux, et remettent en question la validité et la pertinence de cette théorie. Friedman affirmait déjà en 1970 «Il y a une et seulement une seule responsabilité du monde des affaires : utiliser ses ressources et les engager dans des activités destinées à accroître son profit.»

«A long terme, nous sommes tous morts», disait l'économiste Keynes. Il signifiait par là que se préoccuper du long terme en économie, était à son avis inutile, que seul le court terme importait. Pourtant, ce raisonnement ne paraît plus pertinent aujourd'hui. L'entreprise et donc le DRH, doivent en finir avec les visions courttermistes et étendre leurs perspectives sur le moyen et long terme.

La fonction RH voit ses missions s'étendre également vers la partie business. En effet, la RH se voit octroyée de plus en plus le rôle de business leader, qui consiste à aligner la stratégie de l'entreprise et la vision globale de l'entreprise sur le capital humain. Elle doit redoubler d'effort pour comprendre et s'impliquer dans l'activité de l'entreprise, lui permettant ainsi, par la même occasion, de se rapprocher de chacun des collaborateurs. Le RH doit donc faire la démarche de comprendre les métiers pour cerner les enjeux de chacun et proposer ainsi un management individualisé, fortement sollicité aujourd'hui.

3 Remettre l'humain au cœur du métier. On parle également du People Partner ou du Human Partner, pour accentuer et expliciter cette nouvelle considération pour l'humain et son bien-être. En lien avec ces nouvelles missions, les RH se doivent de développer de nouvelles compétences en communication et en flexibilité. L'intelligence

émotionnelle, bien plus qu'un atout pour le DRH, est plus que jamais essentielle. Essentielle pour redonner confiance aux salariés dans la fonction RH, mais également pour relever les défis humains qui se dressent devant lui.

IV. RECRÉER UN LIEN D'ÉCOUTE ET DE COLLABORATION FORT ENTRE LE DRH ET LES SALARIÉS

1 Côté RH : gain de temps sur les processus administratifs pour se concentrer sur l'humain. Dans le secteur RH, il y a une vraie volonté d'améliorer les processus administratifs et de gagner en temps et en productivité sur ces tâches-là. Ces gains de temps permettraient notamment au DRH de se concentrer sur d'autres tâches, plus orientées vers l'attention et l'accompagnement des salariés.

Il s'agit donc de développer des outils pour accélérer certaines tâches administratives chronophages et permettre ainsi au DRH de se concentrer sur l'humain, le cœur de son métier. C'est dans cette perspective que Stairwage a développé un service 100% digitalisé, qui permet aux DRH de gagner du temps sur les processus administratifs liés à l'acompte sur salaire, pour qu'ils puissent concentrer leur énergie sur les tâches orientées plus directement vers l'humain. En effet, pour développer la qualité de vie au travail, le DRH doit porter une nouvelle attention accrue aux collaborateurs et à leurs attentes.

2 Côté salarié : qualité de vie au travail, autonomisation et flexibilité, pour une relation de confiance avec le DRH. En outre, de la même manière que la fonction RH s'est retrouvée sur le front pendant la crise sanitaire pour limiter les dégâts et accompagner du mieux qu'elle pouvait les salariés durant cette épreuve, l'enjeu du bien-être

du salarié a gagné en importance et le DRH se retrouve définitivement en première ligne pour traiter le sujet. Les salariés ont développé de nouvelles attentes concernant leur quotidien au travail, et ils attendent beaucoup des entreprises en termes de QVT, d'autonomisation et de flexibilité au travail ; mais aussi d'accompagnement de la part de leurs employeurs. Sauf qu'en réalité, les collaborateurs ne souhaitent pas mélanger vie personnelle et professionnelle. La solution Stairwage répond à cette problématique en accompagnant les collaborateurs en difficulté financière de manière confidentielle et proposera prochainement un module pédagogique leur permettant d'apprendre à mieux gérer leur budget.

Nous sommes convaincus qu'un retour au «monde d'avant» est impossible tant les salariés ont embrasé un certain nombre de changements organisationnels, comme le télétravail. Grâce à la digitalisation de l'acompte sur salaire et à l'accompagnement des collaborateurs en difficulté financière, Stairwage va dans le sens de l'histoire en redonnant de la souplesse financière aux salariés et en améliorant ainsi leur bien-être au travail. L'automatisme de la démarche assure, en plus de la confidentialité et de la rapidité du service, un gage d'autonomie et de flexibilité, deux attentes majeures des salariés pour l'avenir.

Ainsi, la crise de la Covid-19, bien que particulièrement difficile pour les RH, aura eu le mérite de mettre un coup de projecteur sur cette fonction encore mal connue. Projetés sur la ligne de front pendant la crise, les DRH ont su saisir l'opportunité de montrer l'importance de leur métier et leurs compétences dans la gestion des enjeux humains et économiques. Selon une enquête Cegos, plus de trois quarts des DRH reconnaissent «que la crise sanitaire a modifié l'organisation de leur fonction, 31 % estimant qu'il s'agit d'un changement «en profondeur»». On espère que le «monde d'après» saura tirer les leçons de la crise et mettre l'humain au cœur de l'activité des entreprises ; et cela ne pourra se faire qu'appuyé et accompagné par la fonction RH. «Alors que la crise du Covid a hissé au rang de priorités la transformation de l'organisation et la montée en compétences des collaborateurs», d'importants challenges se dressent maintenant devant la fonction RH. Porter une nouvelle attention sur la communication, la qualité de vie des collaborateurs ainsi que sur la marque employeur en font partie.

Yann Le Foch, Jérôme Genot



DOSSIER

Les pairs



TRANCHE DE VIE

DIDIER REMBERT

Ex DRH, ex DG, Psychopraticien, Conseil et formateur en entreprise



Réunion dans le bureau du patron...Tous présents. On termine la dernière phase de la réorganisation, cette fois-ci c'est la bonne ! Tout le monde est d'accord : le directeur commercial a enfin lâché du lest sur sa volonté de tout contrôler, le directeur marketing, ravi, a réussi à mettre la main sur la vente online, la proposition de transfert des équipes est cohérente, les équilibres sont conservés : let's go !

«On demande l'avis du DRH ?»

«Ah oui c'est vrai ! Ben... non, on n'a plus le temps ! Je lui présenterai la nouvelle réorganisation et on validera ça en codir lundi prochain.»

Cette vision du DRH qui n'est là que pour présenter et mettre en forme date un peu, je vous l'accorde.

Aujourd'hui le Directeur Général a une tout autre vision de son DRH. De cinquième roue du carrosse, il est devenu conseiller, business Partner et parfois même confident. Le grand changement à une date. C'est l'épisode «France Telecom» (vague de suicides qui a conduit à une mise en cause des dirigeants). Pour avoir vécu l'avant et l'après, la vision que le dirigeant a des ressources humaines a démarré ici, et voit son apogée dans l'apparition des start-up.

Mais l'origine est la même : l'absence totale dans la formation de l'ingénieur, du commercial qui a réussi, de celui qui sort d'une grande école, et même de

l'autodidacte, de la vision RH de son activité.

Dans les grands groupes, avant l'épisode France Telecom, pour le Directeur Général, le DRH était là pour «mettre en musique juridique» ses décisions, et servir de garde-fou en cas de problème. Pour le DG, le DRH était là pour combler une de ses lacunes, le seul truc qu'il ne comprend pas bien dans son entreprise, et surtout pour lui expliquer ce qu'il ne peut pas faire. Mal nécessaire en quelque sorte. Il en avait besoin, mais s'il pouvait s'en passer... Le virage sur l'aile fut alors opéré, et le DRH fut intégré par le DG comme élément central des décisions prises, et plus comme l'exécutant. Du moins dans les grands groupes. Dans les PME, il était encore vu comme le responsable administratif de la «gestion du personnel» Ensuite est venue l'époque de la start-up. Là, le DG, devenu créateur d'entreprise, n'a pas besoin de DRH. Il recrute lui-même ses équipes, achète des baby-foot, a sous-traité à une plateforme online l'édition des bulletins, et se dit, on est moins de 50, tout va bien. Bon, c'est vrai qu'un jour il y a eu un problème avec un développeur qui ne voulait pas partir, mais l'un de ses copains avocat lui a réglé ça.

Et puis l'inspecteur de travail est passé. Pardon ? Quel tableau d'affichage ? Comment ? Quelle convention collective ? Bon là ça allait encore. Mais il a fallu recruter en toute urgence les 20 personnes pour le nouveau projet. Et là il s'est dit : il me faut un DRH.

Une fois de plus, il est entré comme un mal nécessaire, et puis progressivement, il est devenu le seul avec qui il pouvait parler à la machine à café. Le Fondateur a découvert la solitude du dirigeant, et s'est rendu compte que cette DRH, qu'il avait recrutée par qu'elle était jeune et dynamique, était devenue progres-

sivement, sa confidente, celle qui lui disait non, qui lui expliquait que tout ne pouvait pas se régler en happy hours au bar d'en dessous, mais en tenant compte maintenant des règles, des lois et des responsabilités.

Pour le Directeur Général, le patron d'entreprise, le jeune créateur, qui souhaite mettre «l'humain au cœur de ses décisions» comme c'est écrit sur les plaquettes, la prise de conscience de la présence du DRH en tant que conseil de toutes les décisions qui impliquent l'humain dans l'entreprise, et non plus comme un vecteur juridique est une avancée certaine.

Alors la relation DG-DRH peut évoluer vers d'autres niveaux, car le DRH est là pour combler les lacunes relationnelles et l'isolement du DG. Mais cela passe par l'acceptation du DRH d'avoir un rôle différent.

Sa vision doit être plus générale, il doit comprendre et intégrer tous les enjeux afin d'apporter non pas seulement la vision administrative ou juridique mais aussi un éclairage différent, plus large, qui permettra au DG de prendre une décision plus éclairée.

C'est le rôle de conseil personnel du DRH qui est le plus délicat. C'est aussi celui qui est le plus difficile à intégrer par le DG et pourtant le plus nécessaire à son activité. Le DRH doit alors enfile la casquette du Coach personnel. Celui à qui le DG va pouvoir confier ses incertitudes, ses doutes, mais aussi ses propres problématiques personnelles.

Par peur, par crainte, par orgueil peut être aussi, le DG hésite souvent à entrer dans cette relation avec son DRH. Alors le DG se tourne vers des clubs de patrons, des amis, voire des consultants externes s'il en a les moyens. Pourtant le DRH peut être celui qui va pouvoir dire à son pa-

tron, après les départs des collaborateurs en fin de réunion : «J'ai l'impression que ça ne va pas fort toi en ce moment, des problèmes à la maison ?». Cette vision plus humaine, doit être présente dans la relation DG/DRH parce qu'il est le seul à pouvoir se le permettre, grâce à sa position particulière au sein de l'entreprise.

Dans les start-up on va même plus loin, en lui confiant le rôle de rendre tout le monde heureux dans l'entreprise. Bien que pas grand monde sache ce que cela veut dire, on peut imaginer au moins, que ce rôle va permettre au DRH de s'occuper encore plus de son dirigeant, et de le «coacher» encore mieux, afin que de son bien-être découle le bien-être de tous, même si l'on peut douter que le bien-être se répande naturellement comme de la crème à la vanille. Mais cette position particulière du DRH implique aussi des responsabilités. La première est de savoir dire non. De ne pas tout accepter. Dans la relation entre le DG et le DRH une confiance et une bienveillance suffisamment importantes doivent être mises en œuvre. Et acceptée par le dirigeant. Une sorte de pacte ficelé par le DG lors de l'évaluation annuelle, qui devrait être : «nombre de décisions idiotes que vous m'avez évité de prendre». Le DRH peut se le permettre car il n'y a aucun enjeu dans l'entreprise pour lui. Sa fonction unique le protège des enjeux politiques. Personne ne veut son poste, et lui n'en veut pas d'autres. Alors il a plus de libertés pour dire clairement à son DG, non cette réorganisation ne passera pas, non le directeur de tel service ne se comporte pas comme il devrait, non vous ne devez pas faire partir cette personne ou fermer tel service.

C'est bien cette relation complète que le DG attend de son DRH, même si parfois il ne le sait pas lui-même, et que le DRH devra l'imposer progressivement. L'imposer ou le proposer ? Pour avoir vu certains pleurer dans mon cabinet ces dernières années, et l'avoir vécu moi-même, je sais bien que le rôle de Dirigeant est une tâche lourde et complexe, qu'elle nécessite un engagement psychologique fort et un équilibre personnel important. Alors le dirigeant pour éviter d'arriver trop tôt à son burn-out dispose d'une pièce fondamentale qu'il doit utiliser sous toutes ses facettes.

Une façon peut être d'ajouter à la casquette du DRH déjà bien lourde à porter une nouvelle fonction : après celle de «happyness Officer», celle de coach personnel du dirigeant.

Didier Rombert



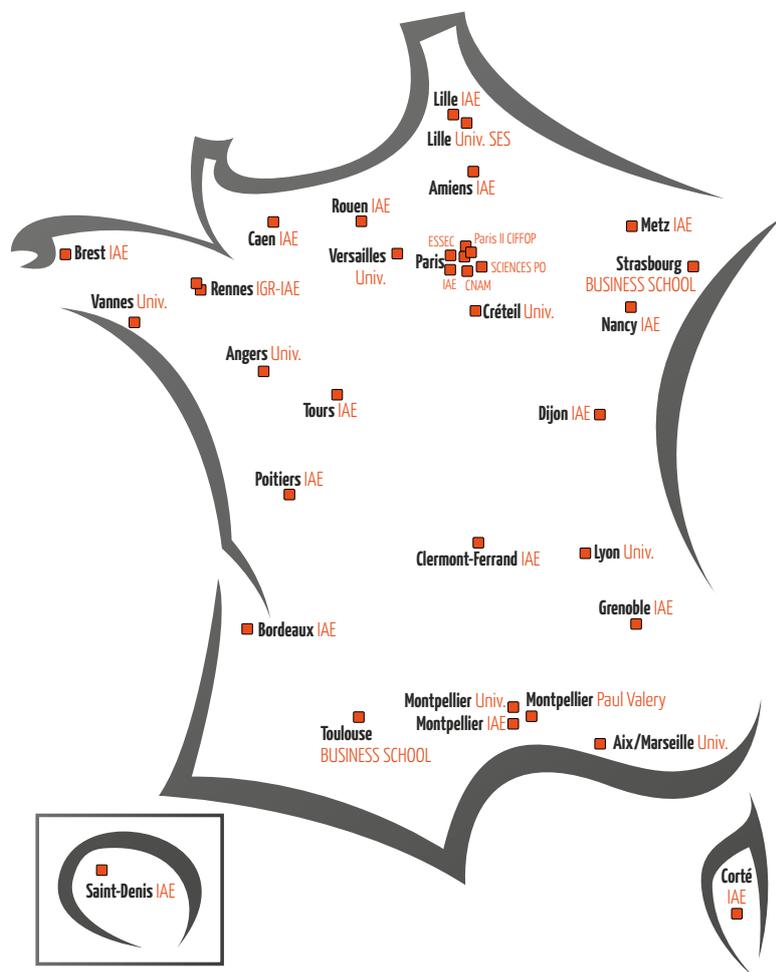
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3^e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management - Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY Master Gestion des RH - Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CEFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CEFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CEFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management - Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH - Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management - Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH - Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :



Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odysée conférences ; Odysée photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :





UNE JOURNÉE CHEZ LES DRH

OU COMMENT UN(E) DRH PEUT PRODUIRE UNE IMAGE DE QUALITÉ

ANDRE **PERRET**





Le 29 juin dernier j'étais invité à la première journée du Congrès HR qui se tenait comme tous les ans dans le cadre prestigieux du Pré Catelan dans le bois de Boulogne. Une occasion unique en préparant ce dossier sur l'image des DRH d'en fréquenter une meute pendant assez longtemps pour constater les évolutions, les changements d'attitudes, d'attentes aussi, et, mine de rien, de comportements. Je vais donc vous relater un peu à la Malaparte ma journée chez les DRH...

Je suis arrivé très en avance, parmi les premiers, ce qui me donne l'avantage de me placer ipso facto en observateur attentif et de choisir mon terrain d'attente. Hélas cette année, pas de mignardises ni de café à volonté, restriction budgétaire ou contrainte sanitaire, je n'ai pas poussé l'investigation à ce point. Les «partenaires» sont les premiers à arriver. On est en terrain connu entre FocusRH, CornerStone, l'EM Lyon, l'Andrh, le lab'Rh, Alixio, l'AEF, Châteauform et j'en oublie... pas de grande révolution, oh si, pardon, des sociétés spécialisées en santé et sécurité au travail...la Covid est invitée aussi. D'ailleurs il faut présenter le passeport sanitaire (deux fois dans la journée), et rester masqué.

Les DRH arrivent ensuite et là, première constatation, les éléphants (je ne vais pas citer les noms) sont absents. Ceux que l'on était certain de trouver tous les ans à cette manifestation et qui attiraient les quelques

consultantes qui n'étaient venues que pour les rencontrer, n'avaient même pas envoyé leurs avatars. Ou alors était-ce moi qui avait sacrément pris un coup de vieux ?

A 9 heures pétantes, la plénière du premier jour. Généralement un grand moment avec un invité hors RH très médiatique. Ce matin, sur la scène, à côté d'un Charles Henri Bessayre des Horts, lui, en revanche, toujours là, deux DRH. Deux femmes DRH Groupe, mais bon, que des DRH, quoi ? Que vont-elles faire pour nous séduire et nous mobiliser ?

Et bien croyez moi si vous voulez, ce fût une prestation qui, pour moi qui avait connu les vedettes d'avant, valait le déplacement. Enfin des DRH, des vraies, qui savaient parler, qui ne maniaient pas le politiquement correct, qui innovaient, qui avaient une vision «stratégique» et en plus qui restaient pragmatiques. Alors, si vous le voulez bien, laissez-moi vous parler d'elles.

D'abord Sandra Hazelart, DRH du Groupe Monoprix. Elle anticipe sur les mouvements de personnel que

va connaître le Groupe. De nouveaux produits, de nouvelles technologie et des besoins en compétences qui changent. Des réductions sur certains postes (les hôtes et hôtesse de caisse), et de nouveaux besoins en service à la personne et en cuisine... Alors, elle décide volontairement de sortir de la sacro-sainte organisation «métier» qui fige trop, n'ouvre pas sur les évolutions surtout avec des personnels pas diplômés. Elle ne veut entendre parler que de soft-skills, de compétences et ... d'appétence. Et voilà l'innovation et la ... disruption. Demander aux salariés ce qu'ils aiment faire dans la «vraie vie», chez eux lorsqu'ils ont quitté Monop'... faire de la cuisine, s'occuper des enfants, faire du vélo... Les managers sont poussés à poser ces questions lors des entretiens professionnels, avec l'accord du CSE Central. Car en réponse à «parlez-nous de vous...» la personne, non diplômée qui aime faire des gâteaux se voit proposer de suivre un CAP de pâtissière et changer de poste pour évoluer dans ces rayons, la personne passionnée de vélo se voit proposer de participer à la vente de cycles ou à intégrer les nouveaux services «réparation» et ça marche. L'entreprise se trouve en présence de collaborateurs (trices) qui font ce qu'ils aiment et peuvent évoluer à nouveau. Tout le monde est gagnant. Il fallait dépasser ce tabou de l'introduction dans la vie privée pour comprendre ce qu'aime les collaborateurs. Et en plus c'est une réponse aux besoins «internes» Maintenant on l'a bien compris, avec un panier moyen de moins de 10 articles, les caisses automatiques sont incontournables. On peut scanner ses produits et payer sans passer en caisse. Donc les «caissières» ne sont pas les jobs d'avenir... qu'à cela ne tienne ! Il y a



des personnes qui ont répondu qu'elles aimeraient s'occuper de personnes âgées. Elles en ont chez elles, font partie d'associations... pourquoi ne pas leur proposer des formations diplômantes d'aide-soignante ? Mais Monoprix n'a pas de maison de retraite... Monoprix non, mais Korian si !

Donc passons à Korian et à sa DRH, Nadège Plou. Vous avez déjà compris que son problème est un fort turn-over, un manque de personnel diplômé, et la nécessité de trouver des collaborateurs (trices) motivés. D'abord négocier avec les pouvoirs publics la capacité à former de futurs diplômés sur des métiers réglementés. Et c'est la création d'un CFA. Mais comment attirer les vocations... et trouver des financements acceptables, c'est d'abord des accords avec Derichebourg, des investigations sur des métiers en tension sur certaines régions... et puis c'est le deal avec Monoprix. Je fais court, mais 90 personnes qui avaient indiqué leur «appétence» pour cet environnement passent par un sas de 5 jours où ils découvrent l'environnement. 80% donnent leur accord et tout en restant sous contrat Monoprix, intègrent la formation et savent qu'ils pourront retourner à leur poste d'origine si ça se passe mal.

Une fois diplômés ils pourront intégrer un Ehpad Korian. Là encore, gagnant/gagnant. Pour le salarié qui retrouve et sa passion et sa capacité d'évolution, et pour les 2 entreprises. Le financement du parcours est partagé en 3 ... Monoprix, Korian et les dispositifs de transition.

Ces DRH-là, moi j'aime ! Elles participent à la construction du nouveau monde tout en mobilisant les Codir, partenaires sociaux, et autres parties prenantes, et je suis certain que si les journalistes en faisaient état au moins autant que les informations sur les licenciements, ce serait une des meilleures façons de renverser la donne du RH bashing. Maintenant, elles ont su amener leur gouvernance à autoriser la convergence des intentions. Pas simple, non plus ! En résumé, une opération qui permet d'aller dans le sens du





bien être individuel des salariés, de réduire le Turn-over, et de réduire par anticipation les frais de départ, voilà de quoi mettre d'accord la RSE et le DAF !

Je quitte presque à regret cette plénière. Il est temps de passer aux ateliers.

Je me suis inscrit à celui qui traite du télétravail et de l'organisation et du management hybride. Ce que j'en retiens : Une conclusion EY : il faut faire maintenant du bureau un lieu où on a envie de revenir, mais surtout les mots d'Éric Albert : «le travail est entré dans la vie personnelle de chacun. Les collègues ont pu voir les intérieurs de ceux qui ne mettaient pas de fond d'écran et parfois bénéficié de l'irruption de membres de la famille. Dans le même temps, chacun a appris à organiser son télétravail pour qu'il s'adapte à sa vie personnelle. Certains en travaillant d'un lieu de vacances, d'autres en

utilisant les pauses ou les interminables réunions à distance pour vaquer à leurs occupations ménagères. Tous appréciant de ne pas avoir de transport et de n'avoir pas à être soumis en permanence au regard des autres», et le pragmatisme «éclairé» d'Audrey Richard, DRH du Groupe Up, et Présidente de l'Andrh qui démontre tout à la fois la nécessité de l'agilité nécessaire en prenant en compte les attentes individuelles des salariés et la nécessité tout aussi importante de ne pas oublier le «collectif». Mais je retiens aussi cette note d'espoir qu'elle indique en précisant que jamais le dialogue social n'a été aussi productif.

Puis avec d'autres intervenants on parle du management post covid. Je profite honteusement (c'est bon la honte) d'être assis à côté de Thibaut Brière qui doit sortir un ouvrage sur le management toxique pour poser une question sur l'apparition éventuelles de nouvelles formes de toxicité managériale... la réponse qui m'est faite ne concerne que le «command and control» ce qui me semble un peu réducteur.

Et c'est le temps du déjeuner. Le régal habituel de chef étoilé (Frédéric Anton). Mais je ne vais pas m'attarder sur cet épisode pourtant gustativement bien agréable pour une raison toute simple : j'ai peu apprécié la





compagnie. Je ne parle pas, bien sûr, de la copine journaliste avec qui j'ai échangé durant tout le repas, mais du quarteron de jeunes RH et dirigeants de start-up aux postures frôlant le mépris, en tout cas n'étant pas tombés dans la marmite de l'empathie quand ils étaient petits, jargonnant le RH data sans vergogne et en contradiction totale avec les «modèles inspirants» fréquentés le matin. Comme quoi, la belle image peut être faussée par des contre-exemples de comportements. Dans les soft-skills, l'intelligence des situations, ça existe aussi !

Rebelote pour l'après midi et un nouvel atelier sur la RSE post Covid. Le DRH du Groupe Accor est à la manœuvre. Steven Daines, pour d'autres raisons va me séduire aussi. Devant une dizaine de participants, il présente la situation exceptionnellement périlleuse du Groupe. Comment survivre à une chute de 80% du chiffre d'affaires et des centaines d'hôtels fermés ? Comment se repositionner et comment allier stratégie et RSE avec l'accent fort du S comme Social et Sociétal ?

Ce DRH qui vient de l'opérationnel ne donne pas non plus dans le «politiquement correct» mais avec une touche d'humour anglo-saxon qui fait son charme. Le plan de transformation est mondial. Il convient de s'adapter très vite à des changements d'attentes «clients» et c'est compliqué pour un groupe qui n'est pas organisé pour traiter des clientèles «locales». Accor est directement impacté par la réduction drastique des voyages d'affaires, des séminaires, des colloques... mais n'est pas encore adapté à l'exploitation du local. Réduire la voilure de plus de 1000 collaborateurs et changer une partie non négligeable de la culture en entrant dans la constitution de services coworking... tout en croisant les doigts pour qu'il n'y ait pas de 4e vague (malgré les alertes de l'Angleterre, d'Israël, de la Russie, de Sydney...)

C'est aussi modifier les responsabilités. En créant des typologies nouvelles de service, plus liés aux populations locales, on modifie la culture, certes, mais aussi la nécessité de laisser plus de responsabilité aux «locaux». Un exemple : à Londres pour l'ouverture d'un de ces sites, il est prévu une communication contenant une caricature de la Reine. Opposition immédiate de la hiérarchie, bien entendu. Du siège vient alors cet oukase : laissez-les faire ! Et c'est un succès.

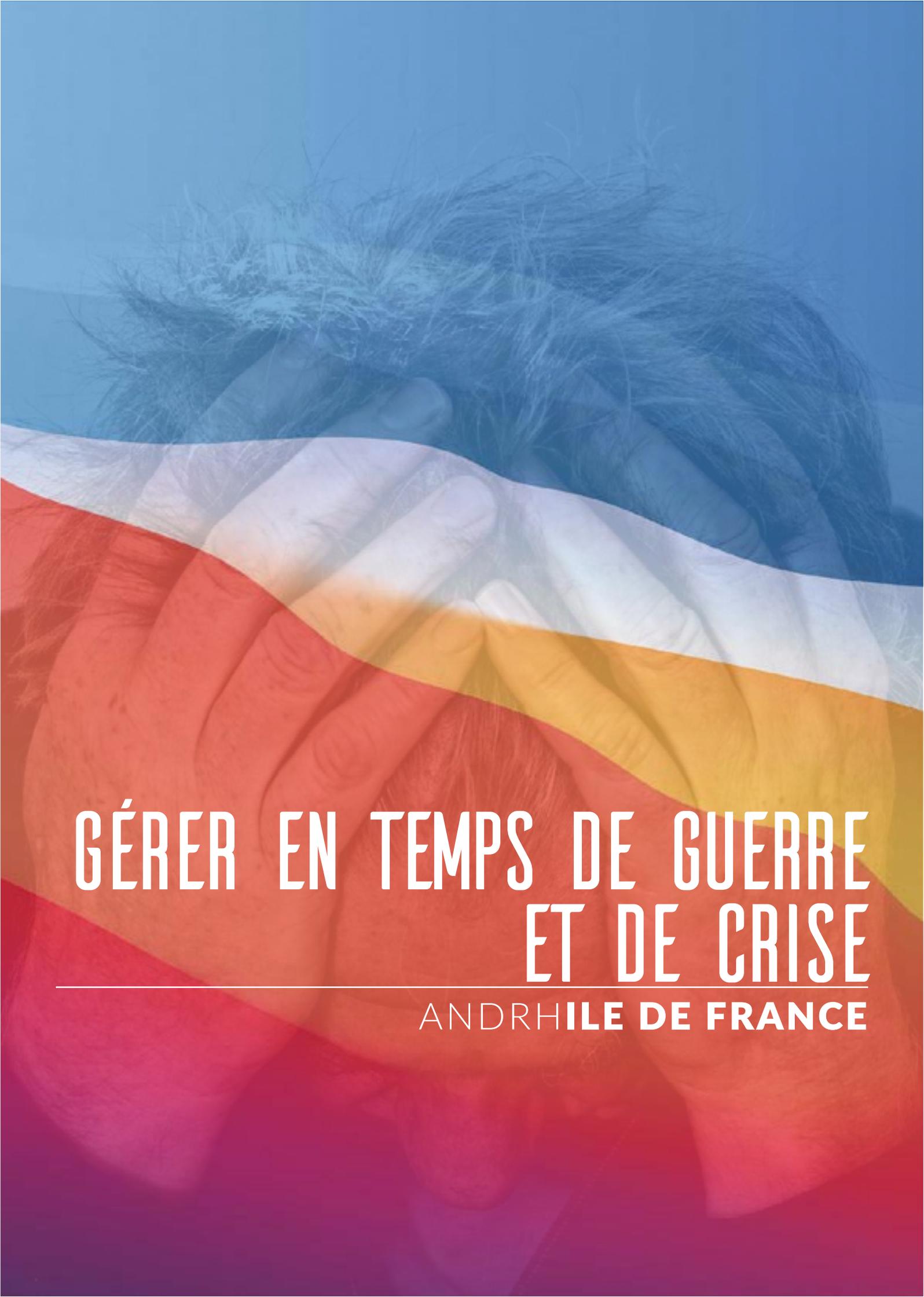
Maintenant la RSE... c'est s'adapter à des situations de crise. Le modèle économique des hôtels Accor est le plus souvent celui de dissocier la propriété immo-

bilières et la gestion. Le personnel bien souvent est rattaché au propriétaire de l'hôtel. Un bon nombre de pays où se trouvent ces hôtels n'ont pas de régimes sociaux comparables au notre. Accor ne pouvaient pas «laisser tomber» ces salariés sans ressources même si ce n'étaient pas ses salariés. Sur l'argent non distribué aux actionnaires, 70 millions d'euros ont été gelés pour permettre des «dons» d'urgence. (85000 dons à ce jour).

La prise en compte de la RSE est peut-être facilitée par le fait que la crise Covid ne mobilise pas sur le business (amorphe) alors on se mobilise sur le social. A charge pour la DRH d'intégrer qu'il faut aussi intégrer le «green» à côté du social. «On tâtonne, mais ne le répétez pas à mon Président» avoue ce DRH, «on va y arriver» «une 4e vague serait mortelle» ... Encore un DRH les mains dans le cambouis et qui cherche à anticiper malgré l'absence de repère.

C'est l'heure de quitter ce lieu magique. Nul doute qu'il faut changer de modèle. Des ateliers ont été supprimés faute de participants. Ces réunions de prestiges n'attirent plus. Vers quoi se tourner ? Les organisateurs ont peut-être trouvé (malgré eux ?) une des solutions : mettre sur le devant de la scène non pas des DRH médiatiques, mais de belles personnes, d'un professionnalisme inattaquable, qui savent participer à la réflexion stratégique, anticiper et innover quitte à sortir du cadre, et enfin n'avoir aucun scrupule à parler humain et économie. Ce sont ces DRH là qui donnent leurs lettres de noblesse à la profession. Et ce sont d'eux que l'on a envie de s'inspirer.

André Perrot



GÉRER EN TEMPS DE GUERRE ET DE CRISE

ANDRHILE DE FRANCE



Les DRH sont aussi des acteurs de la transformation et des vecteurs de mémoire...c'est ce que démontre le colloque « Transmettre »

TRANSMETTRE : GÉRER EN TEMPS DE GUERRE ET DE CRISE

Le colloque organisé le 9 juillet par l'Association des DRH d'Ile-de-France a dressé une analogie entre la Grande Guerre et la crise sanitaire actuelle. Car les similitudes comme les enseignements pour l'avenir sont nombreuses.

Une crise soudaine, incertaine et brutale qui impacte toutes et tous ; et un engagement, une mobilisation et une unité pour faire face. Les similitudes sont réelles entre les temps de la Grande guerre et la crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui, un siècle plus tard. Le colloque « Transmettre, tragique des temps de la guerre... et des temps du Covid-19 » proposé par l'Association des DRH d'Ile-de-France, avec le soutien du ministère des Solidarités et de la Santé, de l'ANDRH nationale et organisé dans un format dématérialisé en partenariat avec le média Acteurs publics a donné la parole à des responsables d'organisations qui, depuis 18 mois, agissent en première ligne pour organiser des réponses à une situation sanitaire inédite.

L'analogie entre les deux crises est certes à nuancer, ont relevé les intervenants – des directrices et directeurs d'administrations publiques et d'organismes privés, DRH, experts, historiens – mais, comme voilà plus d'un siècle, le sentiment d'une époque tragique nous a tous impactés. L'ensemble des séquences, tables rondes, reportages et interventions nombreuses – notamment la brillante conférence de l'historien et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales, Stéphane Audoin-Rouzeau enregistrée à l'Historial de la Grande guerre de Péronne – mettent en lumière les conditions de la gestion l'urgence. Un événement clôturé par la ministre Elisabeth Borne.

UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE L'HISTOIRE

Le management des équipes en temps de crise appelle ainsi à mobiliser le sens, aux rapprochements entre équipes et à l'appréhension de la culture du risque comme un élément central de la gestion des ressources humaines. « Il faut se souvenir », ont par ailleurs souligné les DRH et personnalités, observant la « mémoire courte » des organisations et la nécessité de retours d'expérience réguliers. La table ronde « réparer », pendant laquelle est notamment intervenu le directeur général de la santé Jérôme Salomon, a invité à penser un après autrement, s'appuyant sur une action publique « durable ». « On ne résoudra pas les problèmes avec les modes de pensées qui les ont engendrés », a analysé le président de l'ANDRH Ile-de-France Pascal Bernard, appelant à la mobilisation de tous sur l'enjeu de transmission car il s'impose désormais comme vital : il faut offrir aux générations à venir « ce qui leur permettra de prendre un engagement vis-à-vis de leur histoire, c'est-à-dire leur manière de concevoir leur propre vie », a témoigné la psychanalyste et cofondatrice du Cercle freudien Pascale Hassoun. Un colloque très éclairant pour la décision publique dont tous les échanges sont à revivre absolument.

Vidéos par Acteurs Publics consultables ci-contre



La parole à l'ANDRH d'Ile-de-France !



Colloque "Transmettre" : l'intervention de la ministre Elisabeth Borne



Colloque "Transmettre" : la conférence de Stéphane Audoin-Rouzeau



Colloque "Transmettre" : "Comment réparer ?"



Colloque "Transmettre" : "Comment manager en temps de crise ?"



Étienne Champion : "Ce sentiment d'une époque tragique nous a tous impactés"



Historial de la Grande Guerre : les clés d'une muséographie



Visite de l'Historial de la Grande Guerre par Stéphane Audoin-Rouzeau



RETOURNER MAISON ...

HUBERT **LANDIER**





Le DRH vu par un extraterrestre. La mission qui m'avait été confiée par nos autorités n'était pas simple. Me rendre par télétransmission sur la planète terre, en un point précis de sa surface et dans un cadre temporel donné. Il s'agissait de mieux comprendre la finalité et le fonctionnement de ces vastes organisations que les terriens de l'époque appelaient des «entreprises». J'essayerai ici de rendre compte de ce que j'ai cru comprendre et le ferai dans un vocabulaire aussi simple que possible, étant bien conscient que beaucoup de choses m'ont échappées.

Je me suis donc retrouvé gestionnaire de paye dans une «entreprise» dénommée «Ergolia». Je remplaçais un terrien qui avait été provisoirement virtualisé par nos services, le temps de mon séjour, et ses compétences (comme ils disent) m'avaient été transférées par téléimprégnation quantique. Voici donc ce qui m'a d'abord frappé.

Malgré toutes mes recherches, je n'ai encore aujourd'hui aucune idée précise de la raison d'être d'Ergolia. Il semblerait que l'organisation, qui se trouve localisée à Paris, soit en lien avec d'autres organisations, souvent très distantes. Certaines de ces organisations sont qualifiées d'établissements ou de filiales ; d'autres, de clients ou de fournisseurs, voire de sous-traitants. Les relations qui les rapprochent sont peu claires. Elles se fondent sur des règles semble-t-il acceptées de part et d'autre. Mais ces règles sont de pure convention et n'ont aucune signification quand on se situe d'un point de vue extérieur, comme c'est mon cas.

Parmi ces règles, il en est une dont il est souvent question : il s'agit de la «propriété». La propriété peut porter sur des objets physiques mais également sur des idées (les terriens parlent alors de «biens immatériels»). Il s'agit là de quelque chose de fort étrange. Personne d'autre que le titulaire de la propriété n'aurait le droit de se servir de cette idée à son usage personnel. Plus étonnant encore, les règles entre organisations peuvent faire partie de ces idées que d'autres n'ont pas le droit de mettre en question. C'est très bizarre et il serait donc utile d'explorer ce phénomène. Non pas pour le mettre en œuvre chez nous tant il semble absurde mais pour essayer de comprendre la logique qui anime les terriens, tout au moins ceux que j'ai pu côtoyer.

Ce qui me frappe, en tout cas, c'est que ces règles n'ont pas beaucoup de liens avec la réalité physique ou biologique dont nous sommes constitués. Il s'agit pourtant là de présupposés communément admis, ceci au point que celui qui prétendrait les remettre en question risquerait beaucoup pour lui-même. Moi-même, j'ai dû souvent faire attention à ce que je disais et à ce que je faisais, même si je savais que je me pliais ainsi à des règles absurdes. Cela ne veut pas dire que les terriens n'ont pas de discussions entre eux mais que ces discussions se fondent sur des bases qu'ils partagent sans même s'en douter.

Malgré le côté manifestement absurde de leurs comportements, les terriens se prétendent «rationnels» sans d'ailleurs savoir très clairement ce qu'ils entendent par là. Ils veulent trouver une raison à tout ce qu'ils font et en font état d'autant plus volontiers qu'il s'agit d'une absurdité plus évidente. Par exemple, j'étais chargé de sanctionner (c'est comme ça qu'ils disent) une personne, qualifiée de «salarié», qui prétendait quitter les locaux de l'organisation quand elle n'avait rien à faire ou s'abstenir d'exécuter ce qui lui paraissait inutile ou sans intérêt. Il m'a donc fallu procéder à des manipulations digitales visant à modifier certains chiffres sur ce que mes collègues appelaient sa «feuille de paye». Je ne



sais pas bien d'ailleurs à quelle fin et avec quels résultats. Mais il devait bien y en avoir, parce que cette personne en a été furieuse.

Parmi les personnes que j'ai pu côtoyer, il y en avait une que l'on appelait le «DRH». Il pourrait être intéressant de le virtualiser et de le télétransmettre chez nous pour des analyses plus approfondies (on pourrait le remplacer pendant ce temps par quelqu'un d'autre, par exemple la personne qui s'occupe de nettoyer les locaux, qui m'a fait une très bonne impression). En gros, d'après ce que j'ai pu comprendre, le rôle du DRH est de s'occuper des gens qui font partie de l'organisation. On pourrait imaginer que ce rôle consiste à aller les voir, leur demander comment ils se portent, leur distribuer des bonbons, etc., mais ce n'est pas du tout ça. Son rôle, c'est de faire respecter des règles, y compris les plus absurdes, comme d'empêcher de rentrer chez lui quelqu'un qui n'a rien de mieux à faire, ce qui est souvent le cas dans l'organisation.

Ces règles sont supposées nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, encore que je doute qu'elles le

soient toujours. Mais ce n'est pas comme cela qu'elles sont présentées. Le DRH aime, selon toute apparence, faire appel à de grands mots et à de nobles expressions. Il évoque la nécessité «d'attirer les talents», de renforcer «l'engagement» de développer «l'employabilité», d'atteindre «l'excellence», de faire face à la «responsabilité sociale de l'entreprise». J'ai demandé à plusieurs personnes ce qu'il fallait entendre par là ; je n'ai guère eu de réponse bien convaincante ; l'une d'entre elle m'a affirmé que ça avait quelque chose à voir avec la formation, mais elle n'en était pas certaine. Quoi qu'il en soit, le DRH semble toujours croire à ce qu'il dit, même lorsqu'il semble évident à tout le monde qu'il se fait des illusions.

Il existe certaines personnes qu'il semble détester. Par exemple ceux que l'on appelle des «syndicalistes». Quand le mot est évoqué devant lui, le DRH prend une teinte verdâtre, puis sourit comme la présentatrice d'un journal TV quand elle parle des morts au Pakistan et il évoque alors suavement son respect pour les «partenaires sociaux». J'ai eu l'occasion, mais je dois admettre que ce ne fut pas facile, de rencontrer l'un de ces syndicalistes. C'était un homme de taille moyenne, d'âge mûr et qui se distinguait par sa grosse moustache noire. Je l'ai trouvé plutôt sympathique mais quand je l'ai dit au DRH, il m'a vivement prié de me taire. Donc, je me suis tu. Mais j'ai fini par me rendre compte que c'était ce que faisaient la plupart des «collaborateurs» (encore une expression du DRH) que j'ai pu





rencontrer.

Deux mois environ après mon arrivée, le DRH d'Ergolia a organisé une réunion avec l'ensemble des membres de son service (à Ergolia, on ne dit pas «service», mais «équipe» ; toutefois, c'est de la même chose dont il s'agit). Il nous a expliqué beaucoup de choses et je ne suis pas sûr d'avoir tout compris. Bien entendu, j'ai fait comme tout le monde afin de ne pas me faire remarquer, et j'ai fait semblant d'approuver. Parmi d'autres bizarreries que j'ai notées, il nous a ainsi affirmé que nous devons participer à la «création de valeur». J'ai demandé autour de moi ce que c'était que cette «valeur» mais les réponses m'ont paru confuses. La valeur aurait quelque chose à voir avec l'argent. Par exemple, extraire du pétrole afin d'en tirer de l'argent donnerait lieu à une création de valeur.

Certains de mes collègues m'ont dit que le pétrole en question avait davantage de valeur une fois extrait qu'avant de l'être. Il n'empêche que celui-ci ayant été extrait, l'écorce terrestre aura été appauvrie d'autant. Mais ça n'a pas l'air d'inquiéter beaucoup les terriens. Ils affirment qu'avec le pétrole on fera plein de choses qui auront de la valeur et oublient la valeur qu'en même temps ils détruisent. Peut-être la valeur se réduit-elle pour eux, au fond, à ce qui leur est immédiatement agréable. Ou à ce qui peut être échangé contre une certaine somme d'argent.

A propos d'argent, j'ai eu également du mal à comprendre de quoi il s'agissait. Selon les cas, c'est un morceau de métal, un papier soigneusement imprimé ou un nombre dans la bonne case d'un tableau de chiffres. Mais on peut se demander à quoi peut servir cet argent. De ma précédente mission sur terre, en Chine, j'avais rapporté des «billets de banque» destinés à être brûlés dans un temple en l'honneur des esprits. Au fond, c'est la même chose. Si vous décidez que ça a de la valeur, ça a de la valeur ; sinon, ça n'en a pas. C'est une pure convention. Et ça n'a rien à voir avec la valeur du pétrole qui a été consommé et dont il ne reste plus rien.

La valeur dont parlent les terriens semble ainsi n'avoir rien à voir avec les réalités concrètes. Encore une fois, j'ignore quelle était la valeur concrète à la création de laquelle s'activait Ergolia. Un collègue m'a même affirmé en riant : «peu importe, du moment que ça fait rentrer du fric». J'avoue avoir été mal à l'aise. Tout autour de nous, les destructions semblaient en effet se multiplier. Et j'en suis venu à cette idée que la valeur qu'ils prétendaient créer était en tout état de cause inférieure à la valeur de ce qu'ils détruisaient par leur action.

J'ai essayé de l'expliquer à mon interlocuteur mais il n'a manifestement rien compris. Sans doute me suis-je mal exprimé. C'est pourtant simple (à mon avis). Tout mouvement se traduit par une dégradation de l'énergie disponible. Et

donc, l'énergie disponible sur la planète terre se détruit plus vite que la valeur que les humains s'efforcent de créer en s'agitant comme ils le font d'une façon insensée. Et comme l'énergie solaire est insuffisante pour compenser celle qu'ils détruisent, il en résulte que la terre s'appauvrit. Mais apparemment, ce n'est pas ce qu'ils croient. Cependant, cet avis n'est pas partagé par tout le monde sur la terre. Je me suis adressé sur cette question à diverses sortes de vivants non humains, comme nos moyens nous en donnent la possibilité. Leur avis est à peu près unanime : les humains sèment la désolation partout où ils passent. Ce sont vraiment des prédateurs. Seuls les chats étaient d'une opinion différente.

Ceci est assez étrange. Les humains mettent beaucoup plus d'ardeur pour produire de la valeur qui n'en est pas que pour maintenir leur patrimoine terrestre, qui en est une, et réelle, et fondamentale parce que sans elle ils ne pourraient pas vivre. Ils semblent se plaire dans un monde artificiel, où ils se conforment à leurs drôles d'idées comme si elles allaient de soi et devaient présenter un caractère universel. Pour eux, vivre consiste à pouvoir regarder la fille qui au journal télévisé vous parle, avec un bon sourire, des morts au Pakistan ou du dernier tsunami en Indonésie.

Je reviens au DRH d'Ergolia. Je n'ai jamais eu l'occasion de m'entretenir de cela avec lui. Mais c'était quelqu'un de sympathique, qui s'efforçait de bien faire dans la mise en œuvre des règles qu'il était chargé d'appliquer. Je l'ai même entendu affirmer : «Si la personne concernée n'aime pas ce qu'elle a à faire, alors tout son travail en souffre. (...). Nous avons fait de notre mieux pour rendre les choses en quelque sorte agréables.» De ce point de vue, il était apprécié. Cela étant dit, je n'ai toujours pas compris à quoi servaient les efforts quotidiens des collaborateurs d'Ergolia. Sans doute sera-t-il nécessaire de mener une nouvelle mission sur terre afin de le comprendre.

Hubert Candier



CRIMES ET CHATIMENTS

FRANCOIS **GEUZE**



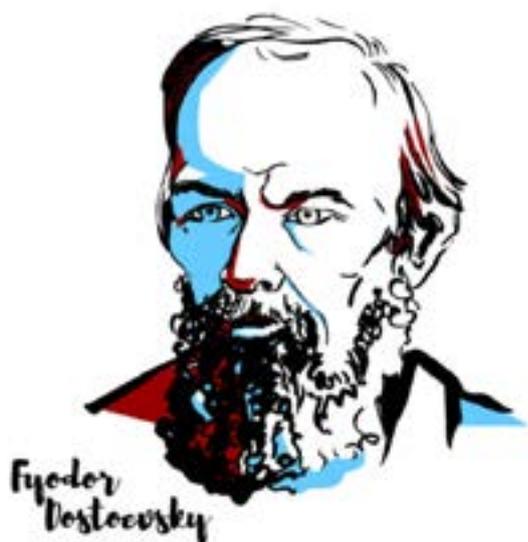
Ancien DRH, Directeur de la stratégie et DSI, François GEUZE est auditeur social. Il a co-dirigé le Master Management des Ressources Humaines de Lille durant 18 ans et assuré la présidence du Réseau des Troisièmes Cycles RH Français.



Rodion Romanovitch Raskolnikov est un jeune professionnel RH. À 23 ans, master en poche, il est sans illusions suite à la lecture d'études qui s'accablent depuis de nombreuses années telles que celles de CEGOS sur l'image de la fonction RH. Par manque de reconnaissance de son métier, il a dû abandonner ses visions d'une fonction RH ouverte, innovante et à l'écoute de ses parties prenantes. Il vit dans un recoin sombre et poussiéreux de l'entreprise, à côté des locaux syndicaux...

CRIMES ET CHÂTIMENTS

Rongé par les tâches administratives et procéduriers, il s'isole du reste de ses collègues. Après avoir vendu son dernier bien, une édition originale du fameux manuel de Jean-Marie Peretti Ressources Humaines, à un voisin syndicaliste nostalgique d'une fonction autrefois plus proche des préoccupations du terrain, une question lui vient à l'esprit : éliminer la partie la plus honnie de la fonction RH est-il moralement tolérable si cela conduit à une amélioration de la condition humaine ?



Il décide alors de liquider cette partie administrative et, de lui-même, de se focaliser sur un rôle de «buzi-nesse par-te-neur», ceci avec l'aide de force consultants et systèmes informatiques. Mais son plan ne se déroule pas comme prévu et il commet un double meurtre, la partie «RH» de sa fonction étant elle-même prise dans la tourmente à force d'être «processé» et outillé, il est devenu un simple rouage. Après avoir réussi à rejoindre le comité de direction, il en est progressivement écarté. Pris de remords et de culpabilité, il se rend compte qu'il ne peut être pardonné et qu'il ne sera jamais le grand DRH aimé de tous qu'il es-

pérait devenir...

À la lecture de la dernière enquête Cegos reprise et commentée dans de nombreux billets tels ceux d'André Perret (1), Marc Veyron (2), Stéphane Fayol (3) ou Vincent Berthelot (4), je ne peux m'empêcher de repenser à l'ouvrage de Fiodor Dostoïevski *Crime et Châtiment*, ainsi qu'à la petite phrase de Sir Winston Churchill : «Vous avez voulu éviter la guerre au prix du déshonneur. Vous avez le déshonneur et vous aurez la guerre.»

Bien sûr, nous pourrions commencer par rejeter les conclusions des études, faire remarquer que les échantillons globalisent une fonction RH très hétérogène, que les questions sont généralement assez mal posées et laissent la porte ouverte à l'interprétation, que la taille des échantillons est faible. Nous pourrions également remarquer que d'autres études nous proposent des conclusions à l'opposé (il est d'ailleurs intéressant de regarder qui pose les questions et quelles sont les finalités réelles de ces études). Nous pourrions également mettre en avant le nombre d'injonctions paradoxales auxquelles nous sommes confrontés en tant que professionnels RH, ou les plus de 200 décrets pour l'application de la Loi Travail, les réformes à répétitions, etc... Tout cela n'empêchera pas, de toute manière, l'existence d'un profond mal-être au sein de notre profession, cible (facile) de toutes les critiques et qui, sa discrétion l'honore, ne répond que peu et ne se défasse pas.

Malheureusement, à la lecture de vieux, très vieux billets, (le premier que j'avais écrit sur le sujet est proche d'obtenir sa majorité il a eu 17 ans en début d'année) les constats restent malheureusement immuables et il est probable que rien ne bougera. Pendant que la fonction RH sombre tel le Titanic,

l'orchestre continue de jouer (sur un air de digitalisation binaire et d'injonctions psychologisantes).

Comprenons-nous : la fonction RH est une fonction essentielle, une fonction d'équilibre pour nos organisations, une fonction clé dans la mise en place de compromis idéaux et bénéfiques à tous. Toutefois, et sans tomber dans le HR-Bashing que nous combattons régulièrement, à force de défendre les compromis il arrive que l'on tombe dans la compromission.

Pourquoi en est-on arrivé là ? Peut-être par paresse, par esprit de facilité, par incapacité ou absence de volonté à prendre en compte l'évolution de nos organisations toujours plus complexes. Autant d'éléments qui pourraient trouver leur explication dans la raréfaction de nos ressources internes (réduction des effectifs RH) ou dans leur «embolisation» sur des sujets plus ou moins porteurs. Celle-ci étant la conséquence des vagues et rages procédurières et réglementaires que nous avons réussi à ériger en marque de fabrique de notre beau pays.

PETITS MEURTRES ENTRE AMIS...

Nous pourrions jouer les «Caliméro» : c'est en effet trop injuste, mais il convient de balayer devant sa porte et, sans que cela soit exhaustif, voici quelques crimes dont nous sommes responsables, car nous avons «laissé faire».

NOTRE PREMIER CRIME : L'ABANDON

Quelles sont les missions, quelles sont les priorités de la fonction RH ? Déjà, au travers de cette question, il est possible de mesurer le décalage et les écarts existants entre les différentes parties prenantes au fonctionnement de l'entreprise. Pris entre un grand nombre de demandes contradictoires, les professionnels RH tentent de satisfaire un peu tout le monde. Sauf qu'en agissant ainsi, on ne satisfait pleinement personne. La fonction l'a bien compris, et nombre d'entre nous se sont alors tournés vers le fameux «business partner», de Saint Dave Ulrich, abandonnant à cause d'une lecture trop rapide (Dave Ulrich, *Human Resources Champions*), ce qui apporte à la fonction une véritable force et sa principale plus-value : la connaissance de ce qui se passe réellement dans les ateliers ou les bureaux. Cette connaissance du fonctionnement intime de nos organisations, aucun tableau Excel ou KPi ne saura vous la représenter. En disposer permet pourtant d'anticiper les difficultés et de les résoudre sans heurts et sans bruit, ces éléments se situant au cœur même des relations sociales.





AUTHENTIQUE ?

Cette relation au terrain, ce «H» de ressources humaines est attendu par les collaborateurs qui ne demandent pas plus de technologies, mais plus d'écoute ; pas plus d'applications qui font «Happy», mais plus de respect, plus de simplicité dans les relations et les modes de collaboration. Avez-vous envie d'échanger avec un robot ? Avez-vous envie d'être recruté par un algorithme ? Non... Hé bien tenez-en compte et ne sombrez pas dans les modes gadget. Ce «H» est la valeur ajoutée maîtresse de notre fonction. Il est au cœur de notre capacité à concevoir, travailler, proposer et mettre en œuvre les stratégies sociales. Oublier ce «H», c'est en fait transformer toute une partie de la fonction en boîte à outils : un peu de GPEC par ci, un peu de restructuration par là, de la formation pour couronner le tout et, hop, tout va bien, les procédures sont respectées ...

Tous DRH, Tous COUPABLES ?

Tout cela pour affirmer haut et fort qu'il ne peut pas y avoir de «business partner» sans «people partner»... sauf qu'être un «people partner» nécessite du temps et des moyens humains. Ces moyens, la fonction RH en dispose-t-elle encore ? On peut légitimement en douter lorsqu'on constate un peu partout que la fonction RH est à l'os ou qu'elle est mobilisée sur des dossiers dont la valeur ajoutée pour l'entreprise, les «RH» et les collaborateurs est plus que douteuse. La fonction n'arrive plus, dans bon nombre de cas, à faire face à la logorrhée législative, et l'horizon ne semble pas se dégager particulièrement en matière de charge administrative (chouette, bientôt le prélèvement à la source ! On fait comment, au fait ?). Notre premier crime est bien celui de l'abandon du terrain, mais si nous l'avons commis, qui a mis le pistolet sur la tempe de la victime ?

NOTRE SECOND CRIME : L'AVEUGLEMENT

Le monde de l'entreprise est traversé perpétuellement par nombre de modes managériales («l'entreprise libérée», «Le bonheur au travail» ou la bienveillance, par exemple) et bruissements technologiques (actuellement, l'IA ou les bots). Reposant souvent sur des croyances et une représentation simplifiée du monde qui nous entoure, ces modes catégorisent et réduisent notre compréhension du réel. À l'instar des infographies que l'on nous assène régulièrement sur les réseaux sociaux, à images fortes, idées faibles.

Nous pouvons en voir de trois ordres :

1 Les premières, reposant sur des lectures plus ou moins radicales, ressemblent à des «pensées pansement» : cela soulage, cela permet de se sentir mieux quelques instants, sauf qu'utilisées trop longtemps la gangrène guette. Un exemple ? «L'entreprise libérée» et ses gourous.

2 Les secondes relèvent principalement de biais cognitifs et ne vivent au départ que dans les discours de «marchands de soupe». Ces modes sont intéressantes, elles permettent de valider au quotidien et alternativement l'effet Forer, l'effet Barnum, le paradoxe d'Abilène, etc. Un délice pour les sociologues et la psychologie des groupes restreints. Relisons notamment les critiques de l'effet Hawthorne. Un exemple ? La mode happy et ses dérives sur le «bonheur au travail».

3 Les troisièmes, minoritaires, reflètent de réelles transformations et mutation des entreprises et organisations et ne sont d'ailleurs pas des modes telles qu'Hubert Landier les définit (6), mais regroupent plutôt des marqueurs de l'évolution de notre société comme la place des femmes, des personnes en situation de handicap, etc.

Toujours est-il qu'il nous faut combattre les croyances et les stéréotypes pour prendre suffisamment de recul face à ce qui nous est présenté. Il ne s'agit pas de foncer tête baissée sur les sujets à la mode, mais bien de développer et partager un regard critique sur ces sujets.

Alors ?

- *Arrêtons de croire que le digital va sauver le monde, qu'il s'accompagne d'une logique de destruction créatrice toute «schumpeterienne» alors que le «digi-*



tal» ne crée que rarement et se substitue souvent.

- Arrêtons de croire au monde des Bisounours des «Chief Happyness Officer» pour regarder l'arrière-cuisine de cette mode (on lira avec intérêt les contributions critiques d'Annie Kahn : 7 et de Carole Blancot : 8) et les réalités qu'une communication outrancière cherche à masquer.
- Jetons à la poubelle les stéréotypes plus ou moins empreints de jeunisme et les cases toutes faites par les spécialistes du marketing qui cherchent à vous placer avec une étiquette - GenY, GenZ - pour se pencher véritablement sur les problématiques intergénérationnelles.

Nous pourrions continuer longtemps avec les injonctions à l'engagement, les robots, les algos, etc. Combattons ces visions simplistes, construites à grand renfort de storytelling et cherchons à nous interroger sur l'indépendance et la qualité de ce qui nous est présenté. Réapprenons la pensée critique

et la pensée complexe ! À cet effet, je vous propose de prolonger la lecture de cet article par celui-ci paru dans le MagRH : RH, ouvrez les yeux !!!

AYEZ CONFIANCE...

De ce second crime, les collaborateurs retiennent souvent une fonction qui brasse du vent, ne maîtrise pas vraiment les sujets et pour lesquels elle n'apparaît pas des plus efficaces. Pendant ce temps, les fondamentaux de notre fonction sont oubliés et nous ne sommes pas là où nous sommes attendus. Pour celui-là, nous sommes pleinement responsables, car grâce à l'action de nombreux lanceurs d'alerte le problème n'est plus tant l'aveuglement que la crédulité dont la fonction fait preuve face aux bonimenteurs de foire et arracheurs de dents qui gravitent en permanence autour de nos budgets.

NOTRE TROISIÈME CRIME : LA PASSIVITÉ

Désolé, mais après avoir reçu une gifle sur la joue droite, je ne tends plus la joue gauche. Car si la violence est le dernier refuge de l'incompétence, la passivité est celui de la couardise.

La fonction RH est une fonction que l'on aime détester. Victime expiatoire, bouc émissaire, elle reste, pour



ceux qui ne la connaissent pas, synonyme de coûts et non pas de profits, de frein et non pas d'accélérateur de croissance, de processus et non pas d'hommes et de femmes qui font vivre nos organisations. Si certains qualifient la fonction RH de parasite de l'entreprise ou d'empêcheur de tourner en rond, nous restons pour d'autres les suppôts du grand capital. Cette vision manichéenne a généralement pour effet de cantonner la fonction sur une approche relevant plus de la gestion du quotidien que de l'anticipation des changements.

Or, la fonction RH est une fonction d'équilibre, qui vise à trouver des solutions conciliant le social et l'économie, l'organisation et l'individu, etc. Tel le pointeau de la balance sur lequel s'exercent toutes les forces, les conditions de réalisation des équilibres imposent une position solide et reconnue. Les conditions de notre efficacité et de notre efficience (actuelles et futures) reposent donc sur notre capacité à nous projeter dans l'avenir et à faire que le corps social de l'entreprise soit prêt en vue des changements et mutations de nos organisations.

Dans ce contexte :

- *Comment ne pas être inquiet face au repli, que nous constatons tous, sur les tâches concernant l'administration du personnel ? Entendons-nous bien, ces tâches sont essentielles, mais dans une logique complète et cohérente des approches de la gestion du capital humain et des services que nous délivrons. Sans quoi, c'est externalisable sans état d'âme.*
- *Comment ne pas être inquiet lorsque l'on voit la façon dont la presse et les médias traitent notre fonction ? Réduite à une chemise arrachée ou tel Sanson à l'exécution des basses œuvres, celles que personne ne veut faire et dont le seul côté positif qui transparaît est le recrutement et son cortège de discriminations.*
- *Comment ne pas être inquiet devant l'évolution des conditions d'accès à la fonction et la manière dont elle est considérée au sein d'entreprises ?*

Bien sûr, on pourrait arguer du fait que nombre d'entreprises font face à des situations difficiles, que les budgets sont serrés, que l'avenir est incertain et que face à cela, pour reprendre Maurice Thorez, il est temps de se retrousser les manches, camarades !

Pour autant, se retrousser les manches ne veut pas dire abandonner nos ambitions et sacrifier nos valeurs. D'ailleurs, quelles valeurs ? 46 % des «RH» déclarent agir parfois contre leurs valeurs. Mais pourquoi donc, alors qu'une charte existe et qu'elle a été débattue, n'avancions-nous pas davantage sur ce sujet qui est pourtant au cœur de notre action ?

MARÉCHAL NOUS VOILÀ ... (AIR QUI GAGNE À ÊTRE MÉCONNU)

Alors, faut-il prendre les armes comme l'annonce André PERRET dans son billet ? (1) Malheureusement peut-être, car à force de petits renoncements, c'est toute la fonction qui se décrédibilise et risque de disparaître. Notre troisième crime, la passivité face à ces évolutions, confine à la collaboration.

NOTRE QUATRIÈME CRIME : ÊTRE INAUDIBLES

Une rapide lecture de l'actualité peut nous donner quelques jalons. La CFDT, au travers de son questionnaire sur le travail, peut légitimement être satisfaite. La période qui s'annonce va pousser à s'interroger vraiment sur l'évolution même du travail, et les 100.000 participants à cette enquête nous livrent des informations qui devront être examinées avec attention, tout comme le fait que plus d'un million de personnes aient signé la pétition contre la loi Travail.

Certains articles de presse de ces dernières années parlent des quinquennats de François HOLLANDE et Emmanuel MACRON en affirmant qu'il ont réduit le dialogue social «en miettes». Mon propos n'est pas de juger, à chacun de se faire sa propre opinion, mais simplement de constater que la recomposition du dialogue social dans ce pays est un chantier qu'il faudra ouvrir à nouveau, tant les plaies laissées par la loi Travail et les récentes réformes ou tentatives de réforme semblent profondes aussi bien au niveau national que sur le terrain.

À travers ces quelques jalons, nous avons évoqué la fameuse (?) loi Travail et les quelques 247 décrets (à mon dernier comptage) qu'elle a nécessités. Nous pourrions évoquer également les lois Rebsamen, Fillion, Aubry, Penicaud, etc. La liste est longue, trop longue. On relèvera



toutefois un point commun à toutes ces lois : la quasi-absence de professionnels RH dans leur élaboration.

Réaffirmons haut et fort que notre fonction doit nécessairement être associée en amont des projets de loi et au grand jour, car c'est elle qui fait vivre la réglementation du travail au quotidien, c'est elle qui est confrontée aux incohérences que notre système s'acharne à mettre régulièrement en place par incompetence ou par lâcheté.

Bien entendu, ce propos est excessif et critiquable, nombre de DRH estimables et estimés ayant participé à différentes négociations, mais généralement dans le camp patronal, plus rarement dans le camp syndical. Ce faisant, les intéressés ne portent plus une parole «RH», mais celle de l'une ou l'autre des parties. Nous perdons ainsi notre position atypique et ne sommes plus dans le

cadre de notre exercice professionnel habituel. Cela brouille les cartes pour nos partenaires, qui ont beau jeu par la suite de nous catégoriser en opposants.

Pour illustrer mon propos : La SHRM, (Society for Human Resources Management) adresse régulièrement et systématiquement à ses membres des sollicitations afin de connaître leur position sur tel ou tel projet de loi ; dans un second temps, le résultat de ces sollicitations et l'action qui sera menée sont portés à connaissance de la profession, des parlementaires et des représentants des employeurs. La profession dispose de sa propre voix. D'une voix forte.

Il apparaît qu'un lobbying plus actif de notre profession auprès des partenaires sociaux, de la représentation nationale et du gouvernement est nécessaire. Pour ce faire, il convient d'être plus audible.

NON, MAIS ALLO, QUOI ! (AIR QUI GAGNE LUI AUSSI À ÊTRE MÉCONNU)

Notre représentation est morcelée, éclatée entre une multitude d'acteurs, associations, clubs, groupes de réflexion, etc. Cette pluralité est en partie à l'image de notre fonction, plurielle et diverse. Cela entraîne un





éparpillement des moyens et des ressources. La fonction est donc particulièrement inaudible par manque de cohérence des actions, de partage des bonnes pratiques et de représentativité de ses organisations. Le quatrième crime est celui de nos divisions et de notre individualisme.

DES CRIMES AUX CHÂTIMENTS

Déconnectée, lente, passéiste, voilà comment l'on nous décrit, voilà l'image en creux que donnent nombre de consultants et coachs de notre fonction. Pourtant, dans les faits, celle-ci est confrontée aux risques de démembrement, d'opacification et d'asphyxie par des tâches et missions décidées par une politique et des stratégies de «gribouille» dont nous ne sommes pas à l'origine. Avoir laissé se perpétrer ces différents crimes constitue notre déshonneur, au même titre que l'incapacité de nos représentants à faire émerger un code de déontologie. Voilà pour le «HR Bashing». Toutefois, n'oublions pas que ce que nous venons de décrire n'est pas le fait de la seule fonction RH, mais de l'ensemble d'un écosystème dans et hors de l'entreprise. Le moment est venu, après les crimes, de traiter des châtiments...

PREMIER CHÂTIMENT : LA SOLITUDE ET LES COÛTS

L'abandon du terrain génère solitude pour la fonction et coûts complémentaires pour nos organisations. Sans professionnels formés et aguerris aux RH, une organisation publique ou privée verrait les coûts cachés du travail augmenter de manière inconsidérée. Même si le parallèle est osé, les études menées sur les coûts cachés du travail par l'Iseor, laboratoire de recherche de l'Université de Lyon 3, montrent que la masse salariale ne représenterait que 50 % des coûts, le reste étant généré par un ensemble de dysfonctionnements liés à la qualité du management.

SECOND CHÂTIMENT : LA DÉFIANCE

Pourquoi changer ? Une mode chasse l'autre... La crédulité (le terme est fort, il est vrai) dont nous faisons preuve, la multiplication et l'absence d'évaluation de ces changements et modes managériales génèrent à la longue défiance et résistance au changement. Les dissonances entre les réalités du terrain et les discours convenus ne font qu'ancrer davantage la défiance à l'encontre d'une fonction qui «parle beaucoup, mais agit peu».

TROISIÈME CHÂTIMENT : LA MARQUE DE L'INFAMIE

Notre passivité face à l'évolution de la fonction, l'absence de cadre déontologique affirmé et partagé ainsi que l'ensemble des petits renoncements, accumulés au fur et à mesure, sont autant de faits qui contribuent à donner à notre fonction une mauvaise image de marque, servile et veule.

QUATRIÈME CHÂTIMENT : L'IGNORANCE

Enfin, le quatrième châtiment, et non des moindres, est celui de l'ignorance. Attention : pas l'ignorance de la part des membres de la fonction, mais bien l'ignorance réelle de ce qu'elle fait, des services qu'elle rend. À force de travailler dans l'ombre, la fonction s'est effacée. Par la faiblesse de sa représentation, elle est ignorée. En raison de la méconnaissance dont elle est l'objet, elle finit par accumuler tâches et missions, on lui attribue des mérites et des tares qui ne sont pas les siens et qui ne se justifient pas. La cohérence disparaît et, en définitive, il en ressort une politique de gribouille et une fonction aux périmètres mal définis, immature, noyée sous une masse d'injonctions paradoxales. Voilà la guerre que nous devons mener maintenant. Dirigeants, partenaires, amis DRH, l'enjeu prioritaire n'est pas dans la digitalisation de nos fonctionnements (dans la grande majorité des cas, la digitalisation n'est que la façade de l'optimisation de processus anciens). L'enjeu est de replacer la fonction dans son rôle, de lui reconnaître ses capacités d'action et de lui redonner des marges de manœuvre. Si ces objectifs sont atteints, la fonction RH sera un formidable atout pour accompagner les mutations de votre entreprise et du travail, et donc la digitalisation si vous y tenez vraiment.



LA RÉDEMPTION

Le temps des «indulgences» est terminé. Plus de onze années se sont écoulées depuis le malheureusement fameux «why we hate hr» (11) publié par fastcompany. Et plus de 15 années d'études et d'enquêtes montrent que le fossé continue de se creuser entre les collaborateurs et les RH. Il est temps que cela cesse. Il est temps d'arrêter d'acheter des indulgences à force de discours lénifiants et de modes managériaux parfois plus proches des logiques new age que d'un management responsable.

Les conditions d'une reconquête de la fonction RH sont nombreuses et ne dépendent pas que des professionnels RH, mais de l'ensemble des parties prenantes à la gestion et au management des ressources humaines. Ce n'est pas une fonction qui doit prendre les armes, mais l'ensemble de l'écosystème RH. Les actions dispersées ne sont plus en-

visageables. Il nous faut agir ensemble. L'incapacité à le faire constitue peut-être la plus grande faiblesse de notre fonction.

Si nous n'agissons pas de manière coordonnée, nous porterons tous, collectivement, une marque d'infamie, celle de la disparition de la fonction RH. Certes, elle survivra sous une forme ou une autre, mais sans âme, sans morale et sans respect d'elle-même (après l'être et le néant, l'être sans le néant, le néant sans l'être).

LA FORMATION DES FUTURS PROFESSIONNELS RH

Les résultats de récentes enquêtes RH sont en assez forte contradiction avec le contenu des formations RH. Faut-il pour autant se rapprocher de ces visions réduites de la fonction, ou faire évoluer nos formations pour mieux armer la fonction ? Voici quelques points pouvant être suivis en ce sens. Plusieurs chantiers méritent d'être lancés. De nombreuses pistes peuvent être ouvertes, mais elles nécessitent au préalable un ensemble de réflexions sur les contenus et les contenants.

EN CE QUI CONCERNE LES CONTENANTS

Les formations RH sont nombreuses, trop nombreuses. Un rapide décompte des formations de





Mastères ou Mastères Spécialisés déclarant préparer aux métiers des ressources humaines laisse à penser qu'il y en a plus de 200 en France. Encore ne s'agit-il que des formations délivrant des diplômes reconnus au niveau de l'État ou de la Conférence des Grandes Écoles. Si l'on y rajoute les formations plus ou moins reconnues ou les cycles certifiants des organismes de formation, on se perd dans les chiffres.

Un réel ménage est à faire. Expliquer, garantir, faire progresser en ayant une parfaite connaissance des enjeux de la formation aux RH, tels sont les objectifs de labels tels que celui de Référence RH dont les exigences sont en définitive bien plus fortes que les dossiers d'habilitation ou les enregistrements RNCP dont les approches, trop généralistes, s'adressent à l'ensemble des formations.

Au-delà d'une certaine forme de sélection des formations, il nous faut également travailler la sélectivité de celles-ci. La sélection des étudiants et étudiantes n'est pas dans l'air du temps. Les récents débats sur la sélection entre le M1 et le M2, ou entre la Licence et le Master, sont autant significatifs d'une crispation autour de la relation entre diplôme et emploi que de l'engorgement de l'enseignement supérieur avec des étudiants n'ayant clairement pas le niveau, ou que nous n'avons pas réussi à accompagner pour qu'ils soient capables d'occuper des fonctions à responsabilité en entreprise dans le cadre du premier cycle universitaire.

Agir sur ces points permettrait dans un premier temps de réellement revaloriser l'image de l'accès à la fonction RH, marqué par une absence de technicité qui conduit souvent les étudiants à considérer ces formations comme des voies de garage.

EN CE QUI CONCERNE LES CONTENUS

Que faites-vous lorsque vous êtes seuls à parler le français dans un groupe ou tout le monde parle le néerlandais ? Vous apprenez le néerlandais (En anders wordt het je dood). C'est une logique de respect de ses interlocuteurs et d'inclusion au sein du groupe.

Transposons cela à notre propos : nos entreprises et organisations parlent «chiffres», elles ne parlent pas des états d'âme et peu des individus. Nous pouvons le déplorer. Le professionnel RH est souvent l'un des seuls à porter ce type de discours et c'est tout à son honneur. Mais il lui appartient de se «muscler» sur nombre d'approches et de disciplines qui sont trop souvent réduites à la portion congrue, les approches

quantitatives, financières et organisationnelles doivent être renforcées. Le contenu de nombre de formations doit être clarifié et les étudiants sélectionnés également sur leurs capacités et leur appétence face à ces disciplines. Pour ce faire, le référentiel élaboré par une quarantaine de formations RH en écoutant les milieux professionnels dans le cadre de Référence RH peut constituer un guide intéressant (12). Son élargissement à l'ensemble des formations RH ayant des vocations généralistes apparaît aujourd'hui plus que nécessaire.

LES PRESTATAIRES, OF, CONSULTANTS ET COACHS

La mise en place du récent décret sur la qualité dans la formation professionnelle ne se fait pas sans difficulté et son fameux système QUALIOPI. Procédures floues, interrogations persistantes, outils mis en place, lourdeur, coûts et financement de la mesure contribuent aujourd'hui à complexifier plus encore le paysage de la formation professionnelle qui, année après année, réforme après réforme, n'a fait que s'OPACIF-ier (désolé, elle était facile). Le problème de la formation est qu'elle constitue également un enjeu majeur, y compris financier, pour les partenaires sociaux. Or, de l'extérieur, les réformes de ces dernières années apparaissent comme autant de rustines sur un système devenu fou. À n'en pas douter, l'un des enjeux essentiels pour les années à venir n'est plus une réforme de la formation professionnelle, mais une révolution. Aux partenaires sociaux et aux gouvernements qui se succéderont dans les années à venir, nous pourrions avoir envie de dire : négociez, prenez le temps qu'il faut, mais de grâce concevez une logique de formation où, du passé, l'on fait table rase.

En fait, le monde de la formation professionnelle ressemble à celui



de la prestation RH par son opacité. La formation professionnelle est un monde où se côtoient allègrement enseignes de prêt-à-porter (penser), orfèvres, artisans et charlatans. Nombre d'entre eux (je devrais dire d'entre nous) participent aux crimes précités, par facilité, par appât d'un gain facile ou, tout simplement, parce qu'il faut bien manger. Toujours est-il que devront être revus et formalisés les points suivants :

- *L'affichage de réels codes de déontologie, qui devront intégrer en leur sein les différentes chartes existantes (à compétences égales...)*
- *Clarifier les prestations et les conditions de recours à celles-ci grâce à la déontologie, tout en renforçant les conditions d'accès et d'exercice. Si la mise en place d'ordres professionnels à l'image de ce qui existe pour les avocats ou les psychologues apparaît aujourd'hui illusoire, avec un peu de recul, nous constatons tous les jours, au regard de l'élargissement des mo-*

tifs de recours aux prestataires RH, que leur activité devrait être mieux encadrée et évaluée. Les récentes dispositions contenues dans la loi Égalite (article 63) sur l'obligation de formation à la lutte contre les discriminations pour les spécialistes du recrutement en offrent un bon exemple (si cela génère frais et difficultés d'organisation à court terme, quels sont les gains liés à une amélioration de la confiance entre recruteurs et candidats ?).

Tout cela revient à questionner l'ensemble du système qualité des prestataires, et donc sa structuration, de telle manière qu'il soit possible d'y séparer le bon grain de l'ivraie, que les très petites structures puissent toujours y figurer et qu'il reste suffisamment lisible pour les entreprises clientes.

LA FONCTION RH

Au regard de ces situations, les enjeux et défis qui se posent à la fonction RH sont nombreux. En interne, ils constituent des entrelacs de reconnaissance, crédibilité, partenariats, pour se réinventer et innover. Relever ces défis nécessite de mieux communiquer, de maîtriser la data, la gestion des organisations et du changement et les approches plus financières du fonctionnement des entreprises.





La charte de déontologie pose en cela un certain nombre de jalons. À l'externe, il convient de rendre la fonction plus visible et plus audible. Nous devrions être plus actifs, plus participatifs au sein des associations professionnelles. C'est par une participation massive que ces dernières seront véritablement incontournables et écoutées par les partenaires sociaux. C'est par une participation massive qu'elles pourront mieux nous accompagner grâce à leurs travaux de recherche et de prospective, ainsi que par le partage des bonnes pratiques.

LES DIRECTIONS D'ENTREPRISE, LES SERVICES ...

Le fonctionnement du binôme DRH/DG est essentiel, de même que l'ensemble des collaborations entre chacun des membres des comités de direction et du/ de la DRH. Écrire plus précisément «entre chacun des services de direction et la direction des ressources humaines» serait d'ailleurs plus juste. Ce fonctionnement repose sur trois points essentiels :

- Reconnaissance des acteurs
- Un meilleur partage des relations sociales
- Une meilleure clarification des rôles et missions partagées : qui fait quoi ?

Sans oublier la reconnaissance par tous, on y revient encore une fois, de la charte éthique de la fonction RH.

LES PARTENAIRES SOCIAUX

On pourrait écrire des livres entiers sur la rénovation des relations sociales et syndicales, l'évolution de la place et du jeu des acteurs. Il est toutefois regrettable que, trop souvent, les règles au niveau national se résument à un jeu à 3 alors qu'il devrait être à 4. N'y a-t-il pas quelque chose de choquant à voir que la quasi-totalité des réformes discutées entre partenaires sociaux oublient ou réduisent la parole des DRH à la portion congrue ? Il faut que notre représentation nationale, renforcée par la participation massive des professionnels à ses instances, obtienne de manière claire :

- une vraie place, reconnue et indépendante,
- une logique d'association, claire, en amont des négociations,
- maîtrise des calendriers des réformes.

Le jeu social s'en trouvera facilité, plus opérationnel et mieux articulé avec l'exercice des relations professionnelles au sein des entreprises.

LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

La place des associations professionnelles a été abordée à différentes reprises dans les paragraphes précédents. Elles ont un rôle majeur à jouer avec chacun d'entre nous.

Certains, dont je fais partie, évoquent parfois la nécessité d'un ordre professionnel. La réglementation en France concernant les ordres professionnels empêche, pour le moment, l'émergence de cette question. Il apparaît toutefois nécessaire de regrouper les différentes associations, organisations et clubs au sein d'une instance de coordination.

Celle-ci permettrait notamment de développer des actions de lobbying plus efficaces et le fonctionnement d'un observatoire des métiers de la fonction RH faisant autorité, sur le modèle de celui créé dans le cadre de Référence RH.

EN GUISE DE CONCLUSION

À l'heure de conclure cet article, contentons-nous de regarder en face cette réalité : un nouveau départ pour la fonction RH et ses parties prenantes est devenu crucial. Le temps presse et nous pouvons retrousser nos manches, car tout est à reconstruire. Je terminerais sur deux citations : «L'effort perpétuel – et non pas la force ou l'intelligence – est la clé qui déverrouille notre potentiel.» (Sir Wiston CHURCHILL) et «On ne détruit que ce que l'on remplace» (Léon JOUHAUX).

François Genze

Article paru sous sa forme initiale sur [Parlons RH](#)



PLAIDOYER EN FAVEUR D'UN BOUC EMISSAIRE IDEAL.. LE DRH

THOMAS **CHARDIN**

Président Fondateur de Parlons RH





Pour les anti-capitalistes, il est l'âme damnée du patron. Pour les adorateurs des « premiers de cordée », il est le mauvais conseiller du roi-entrepreneur. Le DRH est cette figure que l'on aime détester, sur le dos de laquelle on se réconcilie, et qui sert occasionnellement de fusible moral en période de licenciements. Quand il est mis en scène dans un film, un roman ou une chanson, le DRH est presque toujours un méchant, un lâche, un personnage insignifiant, ou les trois à la fois. Pourquoi tant de haine ? Et que peut-on y faire ?

Dans un récent ouvrage, « DRH, mission ou démission, 3 pistes d'action à l'heure du choix » j'essaie de répondre à cette question.

DRH LE MAUDIT

Beaucoup de métiers de l'entreprise ont leurs héros cinématographiques ou télévisuels emblématiques. Les informaticiens, bien sûr, sauvent régulièrement le monde, depuis War Games en 1983 jusqu'au Bureau des légendes. Les communicants ont eu leur heure de gloire avec la série The West Wing, où ils changeaient fréquemment le sort de l'humanité en bougeant trois virgules dans un discours présidentiel. La fonction commerciale n'est pas forcément toujours glorifiée, mais elle sait au moins faire rire (on pense notamment à La Vérité si je mens). Même la finance dispose de son saint patron cinématographique en la personne de George Bailey, le banquier solidaire de La vie est belle (de Frank Capra).

Le DRH, en revanche, est rarement à l'honneur dans le paysage audiovisuel. J'ai demandé à ma communauté LinkedIn de me lister ses méchants préférés au royaume des ressources humaines. Mon post a rapidement généré plus de 100 commentaires et toute une galerie des horreurs. Du « Ressources humaines » de Laurent Cantet, où un stagiaire est employé à préparer le passage aux 35 heures pour détourner l'attention des salariés du plan social en préparation ; à Jean-Guy Lecointre, le détestable DRH de Caméra Café ; en passant par la chanson d'Anaïs « DRH », qui ramène la fonction au cost-cutting, ou par celle de Benjamin Biolay « Ressources humaines », qui associe l'expression au désespoir du salarié licencié, frappé par le vide des injonctions convenues à la résilience.

La liste est sans fin. Il en ressort qu'au cinéma, à la télévision ou

en chanson, le DRH est soit un sa-laud, soit un idiot. Il est comme les gardes impériaux dans Star Wars ou les orques dans le Seigneur des anneaux : un méchant qu'on peut sacrifier sans état d'âme, étant bien entendu que personne ne s'identifie à lui. D'autant plus qu'on ne voit pas très bien ce qu'il fait dans la vraie vie. D'ailleurs, qui connaît un DRH ? Presque personne. On ne peut même pas dire « je n'ai rien contre les DRH, j'ai un très bon ami DRH ». C'est le bouc émissaire idéal d'un système qu'on rejette tout en y appartenant pleinement.

DE QUOI LE DRH EST-IL LE NOM ?

Alors, d'où vient cette image épou-vantable du DRH ? Va-t-elle de pair avec une image désespérément dégradée de l'entreprise, qui ne pourrait être qu'un lieu d'exploit-ation cynique et sans âme ? C'est plus compliqué. Les Français, rap-pelons-le, ont un rapport ambigu à l'entreprise, à en croire le baro-mètre Cevipof. En gros, ils sont plu-tôt négatifs sur les grandes (44% ont confiance en elles, 51% non) et ont une bonne image des PME (confiance à 78% en février 2021). Et les deux tiers déclarent « aimer leur boîte », selon la dernière édition (2020) du sondage OpinionWay as-socié chaque année à l'événement du même nom.

L'aversion pour le DRH n'est donc probablement pas un simple avar-tar de l'hostilité à l'entreprise. Un exemple intéressant est Riens du tout, le premier film de Cédric Klap-sch, sorti en 1992. Fabrice Luchini y incarne un directeur de grand ma-gasin envoyé par les actionnaires pour redresser l'entreprise, en usant de méthodes managériales « mo-dernes » issues des années 1980

: team building entre cadres à coup de saut à l'élas-tique, promotion du travail d'équipe, grandes initia-tives collectives visant à susciter la fierté d'apparte-nance. Certes, le film met en scène le ridicule de ces méthodes et du directeur qui les incarne, mais au bout du compte... ça marche ! La sauce prend, les salariés finissent par embarquer et l'entreprise renoue avec les profits. Pour éviter de sombrer dans la naïveté pro-capitaliste [spoiler alert], l'histoire se termine ce-pendant sur la revente des bâtiments du magasin par les actionnaires cyniques et le licenciement sauvage de tous les salariés.

Premier enseignement : Cédric Klapisch semble croire qu'on revend les locaux d'une entreprise plus cher quand elle gagne de l'argent (et non l'entreprise elle-même). Il y a bien, de la part du réalisateur, la reconnaissance qu'un management des ressources humaines qui respecte les salariés peut produire de la performance ; mais dans son film, les actionnaires sont considérés comme trop idiots pour le savoir ; dans la vraie vie, ils revendraient l'entreprise plus cher, avec l'essentiel de l'équipe ; et non les murs.

Mais l'essentiel n'est pas là : le film, en somme, recon-naît l'importance de la fonction RH, sans la nommer. Il ne vient pas à l'idée du réalisateur de l'incarner dans le directeur du personnel, personnage secondaire et fa-lot (on voit même une caissière lui poser une question technique sur le fonctionnement de sa caisse, comme si un DRH était censé savoir ce genre de choses). Mais l'idée est là.

LA DRH, FONCTION FANTÔME

Il y a donc la place, dans l'imaginaire collectif, pour quelque chose qui rende l'entreprise vivable, pour une fonction qui réconcilie l'impératif productif et l'épa-nouissement personnel. Seulement, il ne vient à l'idée de personne que cette fonction puisse être assumée par la DRH. C'est dommage, parce que c'est sa défini-tion même.

Lars von Trier, qui n'a pas la réputation d'être un rigo-lo, a pondu une unique comédie au début des années 2000 – une comédie d'entreprise, intitulée Le Direk-tor (c'est-à-dire le président). C'est l'histoire d'un di-rigeant propriétaire de TPE danoise qui se fait passer auprès de ses salariés pour le simple gérant de l'en-



treprise. Il invente un personnage de président fictif, toujours absent, auquel il attribue toutes ses décisions impopulaires et ses pires manipulations. En interne, il passe donc pour un manager compatissant qui fait ce qu'il peut pour protéger ses équipes de l'arbitraire d'un président dictatorial. Un jour, il décide de vendre l'entreprise. L'acquéreur islandais souhaitant voir le président en chair et en os, le dirigeant doit se résoudre à embaucher un comédien pour l'incarner. C'est le ressort de la comédie.

Le personnage du dirigeant est une sorte de pervers narcissique RH, et l'histoire est un contre-exemple absolu de tout ce vers quoi le management des ressources humaines doit tendre. Mais la supercherie, en répartissant les rôles entre vrai et faux dirigeants, met en scène très directement cette dialectique « good cop / bad cop », « individu / profit » que la fonction RH a précisément pour mission de dépasser. Là encore, cependant, elle n'est jamais nommée.

En somme, la fonction RH hante l'imaginaire de l'entreprise sans jamais apparaître en tant que telle. C'est le fantôme de tous les non-dits de l'organisation, de toutes ses contradictions internes. On reconnaît que tout pourrait aller mieux, que productivité et épanouissement pourraient théoriquement, dans certains cas, se confondre ; mais cette réussite est laissée au hasard, ou à la personnalité d'un manager exceptionnel. Il ne vient à l'idée de personne que l'on puisse, par le biais d'une fonction RH solidement outillée, produire cette conjonction. Vient-elle d'ailleurs à l'idée du DRH lui-même ?

UN HÉROS DRH : CHICHE ?

La question « à qui la faute » est sans doute la plus stérile qui soit. Intéressons-nous plutôt à « qui peut y changer quelque chose ? » La réponse, pour moi, est claire : les DRH ont un coup formidable à jouer. Pour cela, ils doivent prendre position publiquement, s'engager individuellement et en tant que profession, reconquérir leur image. Paradoxalement, le fait qu'ils n'en aient pas, et que le peu qu'ils en ont soit si caricatural, peut être un atout : un héros DRH crédible est entièrement à construire, et les écrivains aiment les défis. N'en attendons pas trop, cependant. Un héros DRH sera un personnage subtil, nuancé, complexe. Il sera difficile à écrire, et plus difficile à vendre encore.

En attendant le génie du 7e art qui donnera vie à leur role-model, les DRH doivent rechercher davantage la lumière des projecteurs, communiquer sur leur mission, leur rôle, leurs objectifs et leurs contraintes. Personne ne les connaît. Et cette obscurité, cette mauvaise image nuisent fortement à l'exercice de leur fonction.

Cette obsession est ancienne chez moi : il y a 8 ans, j'écrivais déjà que « dans un monde de communication, il ne suffit plus d'être pertinent, il faut aussi être attrayant. C'est au travers d'une prise de parole adaptée, sur le fond et dans la forme, que le DRH pourra renforcer son image, et ce dans une seule perspective : faciliter l'accomplissement de ses missions ». Comment ? En se mettant au marketing. Au marketing d'eux-mêmes, sans doute : il s'agit de mieux vendre leur image. Mais surtout au marketing RH, qui seul peut leur donner les moyens méthodologiques de mesurer les besoins de leur marché (collaborateurs anciens, présents et futurs), d'y apporter des réponses et de les évaluer.

En s'outillant pour écouter leurs cibles, produire des solutions et mesurer leurs progrès, les DRH gagnent en efficacité, en clarté stratégique et, finalement, en crédibilité, tant auprès des collaborateurs que de l'encadrement et de la direction – et, en dernier lieu, du grand public. C'est ce qu'on demande à un héros, après tout : être crédible ! Dans DRH, mission ou démission, j'ai essayé de donner quelques clés pour y parvenir. J'espère que de nombreux DRH sauront s'en saisir pour ouvrir de nouvelles portes.

Thomas Chardin

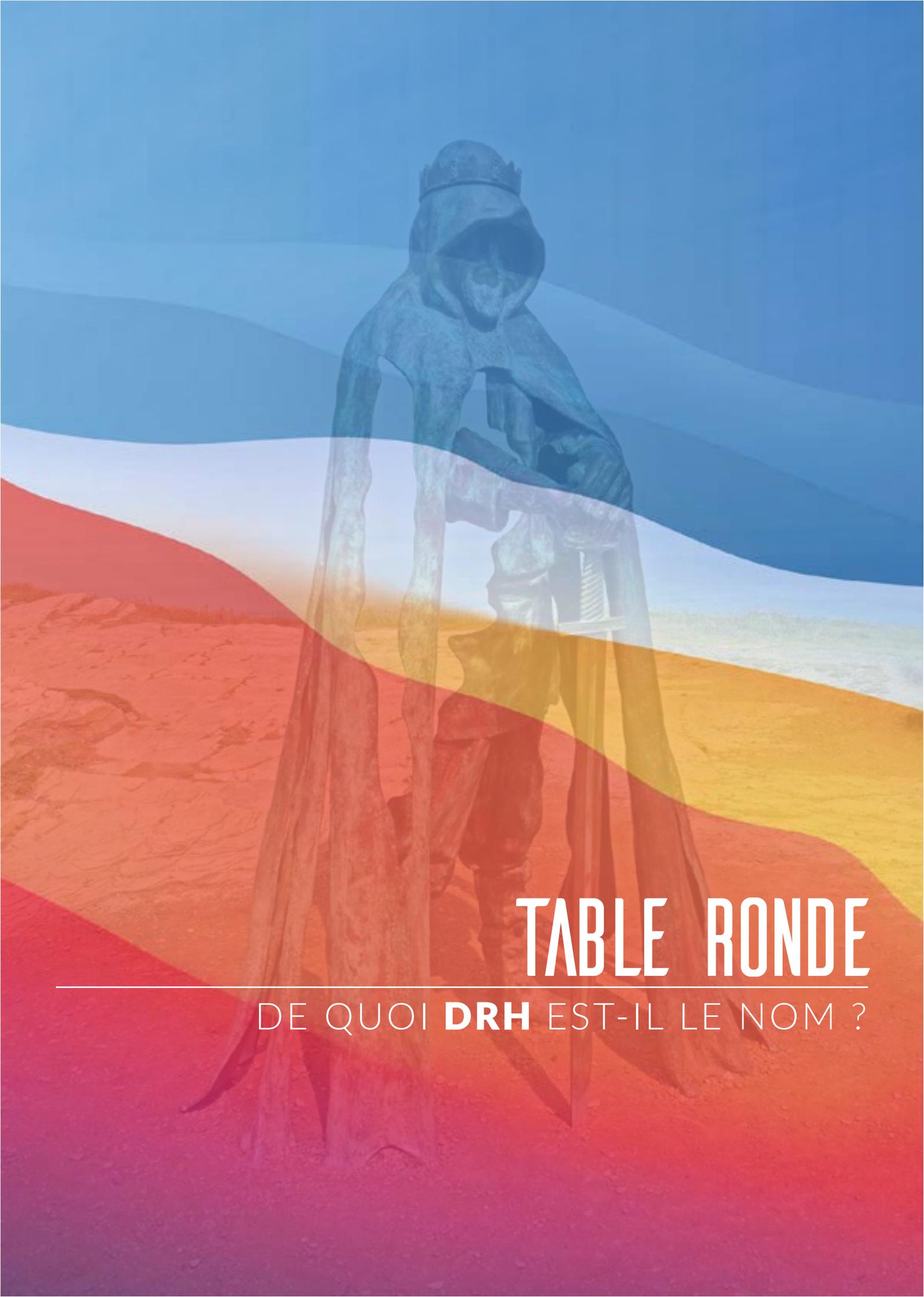


TABLE RONDE

DE QUOI **DRH** EST-IL LE NOM ?



A la lecture de ce dossier nous avons une idée plus précise de la façon dont les différentes parties prenantes de l'entreprise voient le DRH et sa fonction. C'est pourquoi en guise de conclusion, nous allons donner la parole aux DRH eux-mêmes. Ils vont s'interroger sur l'image qu'ils pensent donner et sur celle qu'il serait utile qu'ils donnent.

Nos invités aujourd'hui par ordre alphabétique :

- Matthieu Clémendot DRH de Vinci Construction Maritime et Fluvial,
- Olivier Lajous, conseil RH, ex DRH de la Marine,
- Sophie Moreau-Follenfant Membre du Directoire de RTE et DG Pôle Transformation Environnement Salariés,
- Audrey Richard, DRH du Groupe UP et Présidente de l'ANDRH
- Jérôme Savy, DRH Europe d'AT&T.

Comme à l'habitude cette table ronde sera animée par André Perret, notre Rédac'chef...

BONJOUR MESDAMES ET MESSIEURS, PRÉCAUTION ORATOIRE : COMME NOUS NOUS CONNAISSONS TOUS, DES TUTOIEMENTS RISQUENT DE SE PRODUIRE INOPINÉMENT ALORS PRENONS LE PRINCIPE DE LES UTILISER VOLONTAIREMENT, NOS LECTEURS NE NOUS EN VOUDRONS PAS.

En médaillon : Audrey Richard

AUDREY, COMMENT PENSES-TU QUE LES AUTRES IMAGINENT LE MÉTIER DE DRH ?

Celles et ceux qui ne sont pas de la profession peuvent avoir une vision tronquée de notre métier. Ils nous positionnent en effet surtout sur la phase de recrutement et sur les départs alors que nous organisons tout le cycle de vie du collaborateur dans l'entreprise (intégration, carrière, formation, mobilités...). Par ailleurs, nous sommes également en charge du collectif au travail et dans le même temps, nous traitons les aspects individuels des salariés.

La fonction RH est parfois seulement vue comme une fonction tournée vers l'interne alors qu'elle est très impliquée dans son écosystème. Les DRH sont en lien avec les écoles, sollicitent les fédérations syndicales, collaborent avec les collectivités locales, valorisent leur entreprise sur les salons de l'emploi...

La crise a mis les DRH en première ligne dans les organisations, nous avons été très visibles. Cette période a permis de donner à voir à chacun le vrai visage de notre fonction, essentielle à nos organisations. A nous maintenant de conserver cette avancée !



MÊME QUESTION POUR TOI SOPHIE ...

Dans la plupart des esprits, le DRH est celui qui est responsable des embauches, des départs, de la paie et des questions administratives.

Pour les salariés de RTE, j'imagine que je suis plutôt celle qui négocie avec les syndicats et fixe les règles relatives à l'organisation du travail, à tout ce qui relève de la santé et de la QVT et qui est responsable de la rémunération.



Pour mon CODIR, je suis celle qui impulse qui donne la direction à suivre pour que chacun dans son domaine, suive cette direction.

Pour mes amis qui ne travaillent pas dans le domaine des ressources humaines, la perception est assez similaire celle communément rencontrée. Avec en plus, le fait d'être l'interlocutrice des syndicats.

ET POUR TOI MATTHIEU ?

Je suis totalement en phase avec Audrey et Sophie. La majorité des individus, dans l'entreprise ou en dehors, entvoit le DRH comme la personne en charge des recrutements et des départs dans l'entreprise, et en ont bien souvent une image négative. En réalité, il faut accepter que DRH soit avant tout un métier de l'ombre méconnu.

JÉRÔME, A TON TOUR ...

Beaucoup de choses sont déjà dites. Pour moi, c'est un métier méconnu

suscitant beaucoup de fantasmes : soit il est perçu comme la/le détentrice/teur de tous les pouvoirs soit comme celle/celui œuvrant pour les basses besognes notamment la/le responsable des licenciements ou encore comme un(e) assistant(e) social(e). Peu de gens ont une vision concrète et réaliste de notre métier aussi bien en interne qu'en externe.

ET EN FIN, AMIRAL ?

Appelle moi Olivier... Il y a celles et ceux qui imaginent le métier de DRH passionnant, enrichissant, intéressant car au cœur des préoccupations majeures des entreprises et organisations et de leurs performances. Mais aussi celles et ceux qui sont très critiques à l'égard de la fonction la jugeant trop juridique, cynique, inutile, coûteuse, etc. Après des années sombres (DRH bashing alimenté par des livres et des films à fort retentissement) on observe depuis environ 3 à 5 ans un regard plus positif sur les DRH, une sensibilité plus grande à tous les niveaux des organisations aux sujets humains, notamment via les réflexions People Planet Profit, la crise sanitaire ayant par ailleurs révélé le rôle clé des DRHs pour accompagner les salariés dans la tourmente générée par la Covid 19. Nombre de dirigeants ont alors pris conscience de l'importance de





recruter, former et fidéliser les talents dont leurs entreprises ont tant besoin

PUISQUE TU AS LE MICRO, TU LE GARDE, OLIVIER, CROIS-TU QUE LE DRH POSSÈDE LE MÊME POIDS DANS UNE DISCUSSION DE CODIR QUE LE DAF ?

Ici encore, il y a des CODIR toujours très financiers dans toutes leurs approches, le DAF jouant alors un rôle majeur, et ceux plus sensibles aux thématiques RH. La prégnance des sujets financiers reste très forte dans de nombreux cas, mais de plus en plus les sujets RH sont pris en considération du fait de la rareté des talents et des difficultés à les recruter. Dans la plupart des entreprises, le sujet des talents est stratégique, notamment celles impliquées dans la transformation digitale de leurs activités, mais aussi celles confrontées aux enjeux de la RSE et plus globalement du mouvement sociétal du désir d'un plus juste équilibre People Planet Profit.

C'EST AUSSI TON AVIS JÉRÔME ?

Je ne vois pas les choses comme cela en opposant les chiffres aux hommes ! D'ailleurs est-ce réellement le DAF qui a le pouvoir dans l'entreprise ou la DG et



les actionnaires ? L'ensemble des fonctions composant l'organisation de l'entreprise y compris les fonctions supports comme la DAF et la DRH concourent à la réalisation des mêmes objectifs de développement et au soutien de la même stratégie de l'entreprise. La stratégie, les orientations et politiques RH sont toutes au service de l'atteinte de ces objectifs et dont le retour sur investissement doit pouvoir être mesuré : le cas échéant, la DAF n'est pas un «opposant» mais peut être au contraire un partenaire.

ET SOPHIE ?

DAF...DRH... Cela dépend des entreprises. Globalement, dans le secteur privé, la DAF a une position privilégiée parmi toutes les directions. Toutefois, nos fonctions sont très liées sur certains sujets (masse salariale, gestion des effectifs ...) c'est pourquoi nous ne pouvons pas avancer l'un sans l'autre.

Par ailleurs, les évolutions de la



En médaillon : Olivier Lajous



société se reproduisent au sein de l'entreprise. La place du travail dans une vie reste très importante, surtout en France. Pour autant, aujourd'hui, on n'attend plus la même chose de son travail qu'il y a 20 ou 30 ans. Et d'un autre côté, pour assurer sa mission, l'entreprise doit engager ses salariés. Le salaire n'est plus une motivation intrinsèquement suffisante, il faut aller au-delà, utiliser d'autres leviers. Or, et ces leviers (donner des perspectives de carrière, garantir la QVT, permettre une professionnalisation de qualité, attirer et fidéliser les talents, accompagner les transformations, ...) sont du ressort de la DRH.

Cela explique, à mon sens, pourquoi au cours de ces dernières années, la place de la DRH ne cesse de se renforcer dans les CoDir.

MATTHIEU TU VOULAIS INTERVENIR ?

Je ne vois pas d'opposition ni même de hiérarchie entre le DRH et le DAF au sein du CODIR, bien au contraire.

Il s'agit de fonctions complémentaires qui doivent avant tout partager un langage commun. Le DRH doit se nourrir des chiffres et bien assimiler les enjeux financiers. Par ailleurs, les transformations organisationnelles, les évolutions technologiques et plus récemment la crise sanitaire ont démontré le rôle indispensable de la fonction RH pour accompagner l'entreprise et les collaborateurs.

ET POUR CONCLURE SUR LE DAF, AUDREY ?

Je crois qu'aujourd'hui, les DRH ont tout autant de poids que le DAF. Voire plus... La richesse humaine, l'engagement des salariés, leur motivation sont ce qui fait fonctionner nos entreprises et c'est bien la fonction RH qui travaille ce sujet.

CHANGEONS DE SUJET ET PARLONS DE VOTRE INFLUENCE. PENSEZ-VOUS QUE LA GOUVERNANCE PREND SUFFISAMMENT VOS PRÉCONISATIONS EN COMPTE ? OUI SOPHIE ?

Oui. Chez RTE, la situation est particulière puisque la DRH est membre du Directoire. C'est un signal fort. La preuve concrète de la valeur des salariés, de l'importance de leur rôle dans la réussite de l'entreprise et cela va de pair avec une prise en compte réelle des préconisations que je porte avec mes équipes.

Par ailleurs, culturellement, RTE a le souci de ses sa-



lariés. Quelle que soit la période, ils sont au cœur des décisions qui sont prises et c'est encore plus vrai en période de crise comme celle que nous traversons. La DRH a été à la manœuvre s'agissant de nombreuses décisions (QVT, santé, modalités d'organisation du travail ...).

JÉRÔME, DANS UNE MULTINATIONALE AMÉRICAINE ?

Cette question est, pour ma part, capitale : la question est moins d'opposer la Finance aux Hommes que de gérer la/les contradictions potentielles entre la vision court terme et la vision long terme.

Quand tout va bien

C'est sans aucun doute la période optimale pour la/le DRH pour convaincre la DG d'investir sur le long terme et opérer des changements en profondeur. Encore faut-il élaborer des argumentaires solides soutenus par des objectifs chiffrés et mesurables afin de passer avec succès la filtre des priorités.

En période de crise

Cette période est rarement propice à des approches réflexives nécessitant une action rapide et immédiate. Cependant ce serait une erreur de penser que la période de crise ne peut être vecteur d'opportunités et facteur de changements à qui sait saisir sa chance !

En situation critique

L'entreprise n'est pas préparée à gérer des situations critiques comme celle générée par le Covid. Il appartient aux femmes et hommes que la composent de se révéler par les prises d'initiatives et la capacité d'adaptation. Les DRH ont manifestement relevé le défi avec brio et ont su démontrer toute la valeur qu'apporte cette fonction support au business. A nous de savoir capitaliser sur cette expérience réussie pour prendre une place encore plus importante dans la gouvernance de l'entreprise.

ET POUR TOI, AUDREY ?

Il n'existe pas de réponse unique à cette question. La prise en compte de la fonction RH par sa gouvernance dépend des convictions des dirigeants. Il faut donc choisir la bonne entreprise en tant que DRH, pour que la fonction y soit reconnue à sa juste valeur, et pour

En médaillon : Sophie Moreau-Follenfant

s'épanouir. Une entreprise n'ayant pas de sensibilité RH, n'écouterait pas les préconisations de ses DRH. A l'inverse, travailler dans une entreprise qui considère les RH, comme c'est le cas pour le groupe Up, est un bonheur ! Le binôme DG/DRH est fondamental dans la conduite d'une politique RH de qualité.

OLIVIER ?

Pour reprendre la classification de Jérôme ... Quand tout va bien

D'une manière générale, les thématiques RH passent souvent après les préoccupations financières et techniques, oubliant que si tout va bien c'est justement parce que les équipes sont bien en place.

En période de crise

Les thématiques RH deviennent majeures et s'imposent. Il faut soit conduire des PDV et PSE souvent délicats à gérer, sous la pression sociale, juridique, politique et médiatique, ou au contraire chasser les talents qui font défaut pour rester performant ou prendre des parts de marché. La guerre des talents devient alors une préoccupation majeure.

En situation critique

Les thématiques RH se mêlent aux thématiques financières et techniques avec au cœur de la tourmente de nombreux enjeux juridiques. Tout se joue au tribunal de commerce et dans les relations avec les instances de représentation du personnel.

ET POUR FINIR MATTHIEU, TON AVIS ?

Comme l'a si justement dit Audrey, il n'y a pas de réponse unique. Il





s'agit avant tout d'une question d'hommes et de femmes, et de la capacité de chacun à influencer, à argumenter et à convaincre. Néanmoins, force est de constater que la fonction RH prend davantage d'amplitude en période de crise car lorsque les équipes vacillent c'est tout le business qui se retrouve impacté.

MAIS AUDREY, LA PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE QUE NOUS TRAVERSONS A-T-ELLE CHANGÉ L'IMAGE DU DRH DANS LE REGARD DES AUTRES ?

Oui, le DRH a été en première ligne dans les entreprises pour décortiquer les directives, les expliquer aux managers, aux partenaires sociaux et aux salariés, les appliquer et prendre soin des personnes. Une grande partie de la communication interne a été portée par les DRH et nous avons été reconnu comme des responsables au cœur de cette gestion de crise. Par ailleurs, au-

jourd'hui, les DRH sont systématiquement consultés dans les médias dès qu'il y a une évolution dans le monde du travail. L'ANDRH est consultée. C'est devenu un réflexe pour les médias.

OLIVIER ? C'EST CE QUE TU PENSES AUSSI ?

La crise a mis en exergue le rôle clé de la fonction RH pour accompagner les salariés, adapter les conditions du travail (télétravail, chômage partiel, nouvelles formes du travail, accompagnement psychologique des collaborateurs, etc.) Elle a été un véritable révélateur de ce que j'appelle l'IFH (l'improbable facteur humain) comme élément clé de la performance. Au cœur de l'IFH, la juste gestion des risques sanitaires et des émotions qu'ils génèrent reste un véritable défi. On dit que les crises accélèrent les tendances en cours (digitalisation), révèlent les caractères (les battants et les «complotistes») et redistribue les cartes (les métiers de première ligne peu reconnus en «temps normal» tel que les aides-soignantes, les livreurs, etc.) Tous ces phénomènes ont participé à un repositionnement de la fonction RH comme élément clé de gestion de la crise sanitaire Covid 19.

JÉRÔME, L'EFFET «CRISE» ?





Oui sans aucun doute grâce aux nombreuses initiatives prises par la fonction. La réactivité et l'adaptabilité que les DRH ont su démontrer au cours de cette période sont des qualités qui ont été très appréciées aussi bien du Codir, que des collaborateurs et des IRP.

MATTHIEU ?

J'aime beaucoup le concept d'IFH développé par Olivier. Cette crise sanitaire a remis en cause tous les modèles économiques basés sur la rationalité. Elle a démontré que certaines inconnues étaient capables de surprendre les algorithmes les plus élaborés, et que le monde ne pouvait être résumé de manière binaire. Et face à ces imprévus, les DRH ont démontré leur agilité et leur capacité d'adaptation.

SOPHIE, IL Y A EU CHANGEMENT DE REGARD SUITE AU COVID ?

Je l'espère ! Les DRH ont été particulièrement impliqués dans la gestion de la crise sanitaire. Ils ont su se montrer particulièrement réactifs et innovants. Ils ont su proposer des nouvelles modalités de travail, organiser la sollicitation des services de santé au travail, revoir et re-prioriser les actions de formation, les adapter, trouver des moyens de poursuivre le recrutement quand il était difficile voire impossible de se déplacer, accompagner les managers qui étaient soumis à rude épreuve...

PENDANT QUELQUES ANNÉES, LES DRH ONT DU FAIRE FACE AU RH BASHING, AVEC DES REMONTÉES DRAMATIQUES CES DERNIERS MOIS. QU'EST CE QUI PEUT EXPLIQUER CES DÉRIVES, SELON TOI JÉRÔME ?

Le RH bashing vient du fait qu'il faut, dans notre société actuelle, trouver très rapidement un responsable, un coupable, un bouc émissaire et cette urgence pousse très souvent à tomber dans piège de la facilité : «le DRH est le méchant car c'est elle/ lui qui licencie ! elle/il est forcément responsable de tous les maux...» La DRH a une culture de l'expertise et de la confidentialité. Nous vivons maintenant dans un monde de la communication et du marketing. La DRH doit donc poursuivre sa mue et mieux communiquer sur ce qu'elle peut apporter au business mais aussi aux femmes et aux hommes qui en composent son organisation. Elle doit intégrer dans sa génétique cet effort de marketing vers l'ensemble des interlocuteurs Codir, collaborateurs et IRP.



QU'EN PENSES-TU AUDREY ?

Le RH *bashing* s'explique à mon sens de deux manières : le fait que certaines entreprises aient des pratiques discutables, qui peuvent ensuite déteindre sur le reste de la fonction, et également une méconnaissance par le grand public de notre métier. L'ensemble de la fonction RH fait de son mieux pour accompagner les personnes et les organisations, et répondre aux attentes collaborateurs qui évoluent est un vrai défi !

Ce sujet pose également la question de l'équipement des équipes RH, car il faut pouvoir investir sur des outils performants et sur des profils RH nouveaux pour répondre à ces attentes.

INTÉRESSANT. ON AURA CERTAINEMENT L'OCCASION D'Y REVENIR. ET POUR TOI SOPHIE ?

La DRH est le réceptacle des irritants des salariés dans leur quotidien.

Elle est vue comme la responsable d'une rémunération souvent perçue comme étant trop basse ou d'une évolution de carrière qui n'a pas pu se faire...

La DRH incarne aussi l'image de la sanction, souvent, du fait du manque de courage des managers. Enfin, la DRH incarne aussi des décisions douloureuses telles que les licenciements.

On voudrait que la DRH fasse beaucoup de choses à notre place, or, elle ne peut pas tout faire. Parfois le salarié mésestime son propre rôle. La DRH ne peut pas et ne doit pas non plus se substituer aux managers dans leur rôle managérial, justement. Maintenant comment lutter ?



En mettant en place des process afin de fiabiliser les réponses apportées par la DRH, et diminuer le temps pour les obtenir.

Mais cela passe aussi par de la pédagogie sur les missions, les enjeux, bref, la réalité des métiers des ressources humaines. La DRH exerce des fonctions techniques qui, à l'instar des fonctions supports, sont méconnues. Il est important de faire connaître son offre de service aux salariés en général, aux managers et aux dirigeants en particulier. La DRH n'agit pas pour elle-même. Elle éclaire les grandes décisions de l'entreprise, oriente leur mise en œuvre, les communique et en donne le sens.

OLIVIER, TON AVIS ?

Une fonction RH enfermée dans des dogmes juridiques et technocratiques, plus centrée sur les retours sur investissements des fonctions RH (formation, recrutement, masse salariale, santé et sécurité au travail, etc.) que sur le développement des talents et l'instauration d'une culture alliant exigence et bienveillance, partage équitable des résultats et vision claire des enjeux. Donc il faut faire de la fonction RH l'affaire de tous, et notamment de tous les membres du comité de direction, afin que l'IFH soit considéré comme le facteur clé de la performance de l'entreprise. Avant d'être une aventure financière et technique, l'entreprise est une aventure humaine qui, plus elle est partagée, assure sa capacité à relever les défis permanents de marchés plus que jamais complexes et incertains. Seule une politique volontariste et sincère de promotion de l'intelligence collective permet de les appréhender.

MATTHIEU ?

J'ai envie de citer Antoine de Saint Exupéry : «La grandeur d'un métier est d'unir les hommes, il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines». Voilà quel rôle doit jouer le DRH. Il faut à tout prix éviter de s'enfermer dans sa dimension technique et au contraire être porteur de sens.

Nous connaissons tous d'excellents DRH mais s'il fallait exprimer la nature des compétences à acquérir pour qu'un(e) DRH puisse trouver aux yeux de tous, sa crédibilité, quelles seraient celles que vous citeriez en premier. (Ou bien celles qui lui manquent parfois)

En médaillon : Matthieu Clemendot



UN AUTRE REGARD ...

SOMMAIRE



AUDREY, TU TE LANCE ?

Cette question pose une autre question : «Qu'est-ce qu'un bon DRH ?». Quels sont les éléments qui déterminent si un RH fait correctement son métier ? Il n'y a pas de réponse unique à cette question, car cela dépend du positionnement hiérarchique, du secteur... et les besoins auxquels nous répondons sont extrêmement variés ! Cependant, nous avons tout intérêt à être en avance de phase sur nos sujets, à prévenir les risques et à être performant dans la résolution de problèmes de manière rapide et juste.

JÉRÔME, JE TE SENS PERPLEXE...

Oui, Je ne serai pas original pour un sou : au-delà des compétences techniques indispensables, les soft skills sont celles qui font et feront la différence entre un(e) DRH compétent et un(e) vraie leader RH notamment la communication, le leadership, la vision stratégique, la compréhension du business/finance, la gestion de projet.

MATTHIEU ?

Le DRH doit en premier lieu maîtriser l'environnement, le secteur d'activité et le business de son entreprise. Il

doit ensuite incarner des valeurs et être garant de l'éthique au sein de l'entreprise. J'aime l'idée que le DRH soit reconnu pour sa probité. Car bien que le DRH soit rarement populaire, il apparaît souvent comme un recours impartial.

SOPHIE, TON DIAGNOSTIC PORTE SUR QUELLES QUALITÉS INDISPENSABLES ?

La compréhension de son environnement. Il est indispensable de comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise dans laquelle il se trouve. Quel est son environnement ? Ses défis ? Comment réagit le corps social ? Comprendre les besoins métiers pour y répondre et/ou les orienter. Il est également nécessaire d'avoir une compréhension économique et financière de l'entreprise. Comprendre pour montrer que la DRH est bien dans l'entreprise, pour la faire avancer et pas à côté. La DRH doit être une partenaire des métiers.

Il est également essentiel d'être ca-





pable de prendre du recul, d'être doté d'un sens social et de savoir faire preuve de résilience.

OLIVIER, TON AVIS D'EX-DRH DE L'ANNÉE ?

Écoute, empathie, engagement, force de conviction et sens du service.

LA CONCISION MILITAIRE !

Bon, les ami(e) s, autre sujet qui fâche... en tant qu'enseignant je remarque depuis des années une forte féminisation des impétrants rh que l'on retrouve ensuite en entreprise. Est-ce à votre avis significatif de quelque chose ?

JÉRÔME ?

Si pendant longtemps la féminisation de la fonction RH était surtout un indicateur attestant de l'influence limitée de la fonction dans

la gouvernance de l'entreprise, la situation a fortement évolué avec beaucoup de femmes à tous les niveaux y compris de direction : cet indicateur a donc perdu beaucoup de son intérêt sauf à mesurer encore les freins qui persistent dans des secteurs fortement masculinisés.

MATTHIEU ?

Qu'importe le genre pourvu qu'il y ait la compétence. Je ne vois pas dans la féminisation de la fonction RH une quelconque régression, ni même une paupérisation comme certains l'évoquent. En tout état de cause, ce n'est plus le cas. A mon sens les évolutions légales et réglementaires qui ont permis de féminiser les instances dirigeantes associées à la politique volontariste du gouvernement pour réduire les inégalités de traitement ont permis de rebattre les cartes de la féminisation.

OLIVIER ?

Les compétences citées à l'instant sont plus généralement reconnues chez les femmes que chez les hommes, même s'il faut se garder de trop les «genrer».



ET MAINTENANT LES FEMMES... AUDREY D'ABORD ?

Je n'ai pas en ma possession les chiffres en matière d'évolution de la proportion de femmes et d'hommes au sein de la fonction RH dans le temps. La question qui se pose ici est celle de l'égalité de traitement et d'opportunité au sein des carrières RH : les femmes et les hommes sont-ils représentés de la même manière en haut et en bas de la hiérarchie ? Sur les mêmes fonctions ? J'espère que cette féminisation prend place à tous les niveaux, et dans tous les secteurs.

ET SOPHIE ?

Plus globalement, c'est la féminisation des fonctions de Direction qui signifie quelque chose.

Pour ce qui concerne les RH, c'est un métier traditionnellement féminisé. Le fait qu'à leur tête, on y retrouve des femmes en découle. Toutefois, la féminisation de la fonction repose trop souvent sur des stéréotypes de genres auxquels on est confronté lors de l'orientation scolaire : les femmes seraient plus portées sur les sciences sociales. La fonction RH véhicule une image d'attention aux autres qui serait un domaine davantage réservé aux femmes.

Toutefois, dans les grandes entreprises, les postes de Direction RH me semblent davantage occupés par des hommes que par des femmes (mais je n'ai pas passé au crible tous les DRH du CAC40 et du SBF 120)....

PASSONS MAINTENANT À AUTRE CHOSE. LORSQU'ON EST DRH, FAUT-IL MENER DE FRONT LES DONNÉES ÉCONOMIQUES ET LES DONNÉES HUMAINES AU MÊME NIVEAU.

JÉRÔME TU FRONCE LES SOURCILS ?

Je ne comprends pas cette question : comment peut-on mettre sur le même plan des chiffres et des femmes et des hommes et les opposer en les hiérarchisant ? Prenons un exemple : le bien-être au travail. Est-ce une fin en soi ? Je ne crois pas. En revanche je ne connais pas une entreprise performante sur le long terme dans laquelle ses collaborateurs ne puissent y trouver



un moyen d'accomplissement et de reconnaissance et un certain bien-être au travail. Le bien-être a-t-il un coût ? oui sans aucun doute mais c'est aussi et surtout un investissement utile et nécessaire pour atteindre une efficacité optimale et atteindre ainsi les objectifs business et individuels.

AUDREY TU VEUX COMPLÉTER ?

Pour être DRH, il faut connaître le business, le comprendre et être capable de challenger les données économiques et financières. C'est d'ailleurs une compétence qui est à développer chez les DRH, pour qu'ils soient en capacité d'argumenter sur ces sujets. Il faut mener de front les deux, de manière raisonnée.



SOPHIE ?

Une entreprise est une organisation humaine et donc sociale. Sa raison d'être n'est pas exclusivement économique. Néanmoins, pour survivre et se développer, il lui faut des ressources économiques. Considérer que la fonction RH ne relèverait que de considérations humaines est une utopie dangereuse. La DRH s'inscrit nécessairement dans le champ de l'économique, et de son intérêt pour les questions économiques dépend la crédibilité de son jugement.

MATTHIEU C'EST AUSSI TA VISION ?

Ne nous y trompons pas, la raison d'être d'une entreprise est avant tout de dégager des profits. Mais je n'irai pas pour autant jusqu'à dire que la fin justifie les moyens. Ainsi la performance de l'entreprise ne peut être dissociée de l'épanouissement de ses collaborateurs. Chacun doit pouvoir trouver du sens, le sens de son travail.

OLIVIER ?

Il serait irresponsable de les opposer. Il faut les conjuguer en prenant en compte le contexte économique et social de l'entreprise au moment où l'on se trouve (développement, redressement, transformation, etc.), tout en se souvenant que c'est bien l'IFH qui reste au bout du bout le facteur clé de la performance. Sans équipes compétentes, impliquées, reconnues et soutenues il est difficile d'avoir un EBITDA concurrentiel.

AUDREY, TA VISION DE PRÉSIDENTE DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE QUE L'ON CONNAIT SUR CETTE QUESTION : LES DRH SONT-ILS À L'AISE AVEC LE NUMÉRIQUE ?

La modernisation des équipes et des outils RH en France est un enjeu majeur. Les DRH ont bien conscience de ce tournant et progressent sur le sujet ! Là encore, on fait référence à l'expérience collaborateur : le salarié est citoyen, consommateur... il a des outils informatiques ultra modernes, et les professionnels RH savent qu'il y a un vrai enjeu est de digitaliser les process RH, d'investir, de moderniser, simplifier, et de raccourcir les délais.

C'EST AUSSI TON AVIS MATTHIEU ?

La transformation digitale est un enjeu fondamental et crucial pour l'ensemble des entreprises. Certaines études considèrent que 50% des emplois seront complètement transformés par l'automatisation. Mais attention, ce n'est pas un sujet SI. L'entreprise doit envisager son activité à long terme, identifier les nouveaux acteurs susceptibles de disrupter son marché. Car les concurrents de demain ne seront pas forcément ceux d'aujourd'hui. Au regard de ces données, le DRH doit être capable de porter une vision de l'évolution des emplois et d'accompagner les collaborateurs pour dompter et adopter ces nouvelles technologies.

JÉRÔME ?

C'est sans doute une question de génération : les anciens ne le sont pas et ont du mal quelque fois à imaginer ce que le numérique peut apporter. Les plus jeunes sont déjà familiarisés avec les outils numériques mais n'ont pas encore pu accéder aux postes décisionnaires.

SOPHIE ?

J'ai le sentiment que ça progresse. La fonction RH est



un domaine dans lequel les entreprises du numérique sont extrêmement présentes et proactives. Le fait qu'un peu plus de 600 start up françaises aient investi ce domaine en est la preuve. Les nouvelles solutions numériques apportent des réponses à des sujets concrets, caractéristiques d'une fonction qui s'est complexifiée.

Qu'il s'agisse des salariés de la DRH ou des salariés de l'ensemble de l'entreprise, nous attendons tous des outils performants, à la hauteur de ceux que nous utilisons dans notre vie quotidienne. Nous devons donc nous mettre à ce niveau.

Les DRH se doivent d'être impliquées dans ce champ pour être crédibles dans leurs missions, d'autant plus si elles entendent s'extraire de tâches d'exécution administrative pure. En la matière, notre défi est de trouver les bons profils pour mener à bien les projets RH digitaux. Ceux qui combinent une bonne connaissance technique du monde digital et une sensibilité RH marquée.

OLIVIER ? DE CE QUE TU OBSERVES, ILS SONT À L'AISE ?

Oui, pour la plupart. Il existe encore chez certains quelques interrogations, voire réticences, le numérique pouvant apparaître «déshumanisant». Bien maîtrisé le numérique est un atout, et il est de mieux en mieux utilisé par la plupart des DRHs comme outil opérationnel au service des fonctions RH clés : recrutement, formation, GPEC, marque employeur, Com&Ben, etc.

SOPHIE, PARLONS MAINTENANT DES RELATIONS SOCIALES... PENSES-TU QU'ELLES VONT ÉVOLUER DANS LES ANNÉES QUI VIENNENT ?

Les relations sociales ne sont pas les mêmes en fonction de tous les acteurs.

J'attends de véritables challengers, poils à gratter, des acteurs qui nous poussent, nous alertent, nous obligent à redoubler de vigilance, et même à nous réinventer. Certains sont pleinement dans ce rôle. D'autres sont encore trop dans la caricature ou la posture. Il n'en ressort rien de constructif et cela dégrade l'image du dialogue social et a des répercussions sur le taux d'absentéisme aux élections professionnelles ou encore l'apparition de façons de faire parallèles avec des salariés qui se détournent progressivement de ce corps intermédiaire. Ce n'est pas une bonne nouvelle car les organisations syndicales ont une culture et un savoir-faire dont ni la direction d'une entreprise ni les salariés ne peuvent se passer.

Il y a une crise des vocations syndicales qui doit interroger sur le sens même de l'action syndicale, le rôle social du syndicat et des instances





représentatives. Je constate trop souvent un manque de connaissance du syndicalisme, une absence de socle doctrinal. Dans ce contexte, la contestation tient lieu d'unique moyen d'expression, de programme, faute de projet. Discutons projets, santé, sécurité au plus près de la réalité du travail. C'est ce qui intéresse les salariés.

MATTHIEU ?

Les représentants du personnel ne sont pas les adversaires des dirigeants, ils doivent être considérés comme des partenaires. Et pour ce faire, il faut les former, les alimenter et leur donner les moyens de comprendre la stratégie, les chiffres, les évolutions...

Les organisations syndicales sont un contre-pouvoir nécessaire, elles forcent à être meilleur et à progresser.

Plus que jamais l'entreprise a besoin de renforcer son collectif car l'entreprise ne peut survivre face à l'individualisme. Il convient donc de ne pas négliger les enjeux de renouvellement de la représentation élue et syndicale.

JÉRÔME, POUR TOI ?

Je suis intimement persuadé que les relations sociales font et continueront à faire parties des éléments clés de la réussite de l'entreprise notamment en Europe. Mais pour cela, les IRP doivent réussir leur mutation et mieux communiquer auprès de leurs mandants afin de regagner une légitimité et une représentativité qui se sont fortement érodées au cours de ces dernières décennies. L'acquisition et l'accroissement d'une crédibilité dans les IRP au niveau Européen voire mondial est sans doute le second aspect prépondérant de leur mue dans les groupes internationaux. Les IRP doivent augmenter leur influence vis à vis de leurs collègues étrangers notamment par une maîtrise accrue des langues étrangères notamment l'Anglais, par une



bonne culture du business et une vision globale des enjeux économiques et stratégiques.

AUDREY, OPTIMISTE TOI AUSSI ?

Oui, Les relations sociales ont énormément évolué pendant la crise du Covid. Ces relations sociales ont bien fonctionné : 96500 accords ont été signés en 2020, malgré des conditions particulièrement difficiles. La négociation sociale hybride, mêlant présentiel et distanciel a fonctionné. La crise pose la question du fonctionnement du dialogue social dans notre pays, car il a connu de profondes transformations, et la législation doit prendre acte de ces changements. La dernière enquête de l'ANDRH montrent que nos adhérents sont prêts à maintenir des réunions à distance à l'avenir, pour faciliter le dialogue social.

ET OLIVIER, IL EN PENSE QUOI ?

Il en pense qu'il est urgent d'en repenser les règles afin de redonner aux instances représentatives toute la légitimité et la capacité d'agir qui leur font défaut aujourd'hui. Peu d'adhérents, beaucoup de postures «doctrinaires» et une culture du combat plus que du débat sont autant de facteurs qui ont dangereusement enlisé le dialogue social en France. Le modèle allemand pourrait utilement y être adopté.

ON APPROCHE DE LA FIN, MAIS J'AI ENCORE QUELQUES PETITES QUESTIONS POUR VOUS. TIENS OLIVIER CELLE-CI ? LE MÉTIER DE DRH EST-IL AUJOURD'HUI CELUI QUE TU IMAGINAIS LE JOUR OÙ TU Y ES ENTRÉ ?

Ouf ! Il s'est révélé être encore plus exigeant et passionnant que tout ce que j'avais imaginé avant de le pratiquer.

ET POUR TOI AUDREY ?

Pour moi, pas du tout ! J'imaginai un poste davantage tourné vers le social et je sous-estimais la partie financière et économique. J'ai vite réalisé que la partie business est en fait clé. Notre rôle est d'accompagner le business, et je n'en avais pas conscience à ce point-là lorsque j'ai commencé. C'est un métier beaucoup plus complet et impactant que ce que je pensais au départ, véritablement stratégique.

SOPHIE ?

A l'époque, c'était une fonction très administrative. On parlait de Business Partner mais ce n'était pas encore très concret. Aujourd'hui, c'est devenu une évidence.

En revanche, le rôle désormais stratégique de la fonction reste encore à construire dans de nombreuses organisations. Il est pourtant essentiel. Nous vivons une transformation radicale du travail. Les enjeux humains sont devenus des enjeux concurrentiels pour les entreprises dans leur environnement économique et sont au cœur de l'adaptation de plus en plus rapide des entreprises.

MATTHIEU ? ET JE PRÉCISE T'AVOIR EU COMME ÉTUDIANT...

Pour être tout à fait franc, je n'ai jamais rêvé d'être DRH. C'est une fonction que j'ai découverte et appréciée au travers d'interventions passionnantes au cours de mon cursus universitaire. Ce sont des témoignages qui marquent et qui donnent envie. Car ce que je peux dire c'est que la fonction RH est avant tout un métier passion, une aventure humaine où chaque jour est différent et ponctué de rencontres.

JÉRÔME ?

Le métier RH est beaucoup plus complexe et divers que je ne pouvais l'imaginer en débutant ma carrière. Mais c'est cela qui en fait sa richesse et tout son attrait. J'ai toujours autant de plaisir à y exercer des fonctions et apprendre chaque jour de nouvelles choses.

ET ENFIN, LA DERNIÈRE... POUR LA ROUTE ! JÉRÔME, NE POSE PAS LE MICRO... UN CONSEIL POUR LES JEUNES QUI VEULENT S'ENGAGER DANS CETTE FILIÈRE ?

Je me rappelle d'un conseil d'un professeur de médecine entendu lors d'une journée porte ouverte des universités : «ne choisissez pas cette filière pour être médecin du monde...ce sont des études difficiles et exigeantes qui requièrent de bien comprendre dans quoi on s'embarque afin d'y réussir» Aussi faut-il avoir une bonne compréhens-



sion de la fonction dans tous ces aspects afin de pouvoir s'y accomplir pleinement...mais il y a de la place pour toutes les personnalités et les profils !

SOPHIE ?

La fonction RH est une fonction passionnante. Elle exige un large champ de compétences qui combinent l'humain ; l'économique ; une capacité à appréhender les évolutions accélérées de la société, de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ; du discernement pour faire la part des choses entre l'essentiel et l'écume ; de l'endurance pour faire face à de multiples irritants ; la capacité à traiter de sujets ingrats et rébarbatifs mais aussi de sujets prospectifs ; être tout à la fois un «doer» et un conseil.

C'est un domaine aux champs extrêmement variés. Pour beaucoup, elle est ce que la personne qui s'y engage en fera, mais, à la base, il y a une exigence fondamentale : celle de disposer d'un socle de valeurs.

MATTHIEU ?

Être DRH est avant tout un engagement personnel. Le DRH est un porteur d'humanité. Il doit donc être habité par des valeurs et préserver son intégrité.

OLIVIER ?

Entrenez-vous à «laisser jaillir la vie» autour de vous en l'accueillant avec toutes ses injonctions paradoxales. L'IFH est aussi stimulant qu'exigeant quand on décide de s'y consacrer.

ET POUR CLORE CETTE DISCUSSION, AUDREY ?

Il faut être bien raccord avec les valeurs de l'entreprise. Allez chercher une entreprise qui vous parle, qui est en lien avec vos valeurs et vos aspirations (mission, secteur, domaine, région...). Ce n'est pas toujours simple mais je vous conseille de tendre vers cela. Si le projet auquel vous participez fait sens pour vous, comme c'est le cas pour moi au sein du groupe Up, alors le reste suit. Pour faire un métier comme le nôtre, il faut de la passion, il faut y croire, et il faut rêver. Je crois vraiment en cela !

MERCI BEAUCOUP MESDAMES ET MESSIEURS, ET À UNE PROCHAINE TABLE RONDE VIRTUELLE !



CE QUI NOUS REND SI DIFFÉRENTS

Être une source de progrès pour faire grandir nos membres et inventer les RH de demain

1ère communauté de professionnels des ressources humaines, l'ANDRH association de loi 1901, défend depuis plus de 70 ans les intérêts de ses membres et accompagne les grandes mutations qui impactent le monde du travail et la fonction RH.

L'ANDRH réunit aujourd'hui plus de 5000 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs. Une diversité de profils et d'âges qui constitue une richesse au sein de nos 70 groupes locaux, partout en France.



LES BONNES RAISONS D'ADHÉRER

Pourquoi rejoindre l'ANDRH ?



- ✓ Échangez dans l'un de nos 70 groupes locaux
- ✓ Partagez avec vos pairs sur les tendances et enjeux RH
- ✓ Accédez à une veille RH qualifiée
- ✓ Profitez de contenus inspirants d'experts RH
- ✓ Participez à nos webinars et événements
- ✓ Enrichissez votre pratique RH grâce à des outils innovants
- ✓ Prenez un temps d'avance avec le magazine de l'ANDRH
- ✓ Co-construisez les RH de demain

NOS VALEURS

Des engagements forts auprès de notre communauté



L'indépendance



La légitimité



L'influence



La solidarité



La convivialité

TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR L'OFFRE PRIMO

Adhérez dès maintenant pour l'année 2022, nous vous offrons la fin de l'année 2021 !

Nos tarifs réservés aux - 30 ans

Étudiant RH*

Vous êtes étudiant en formation initiale, alternant ou diplômé de l'année en cours

99 € / an

+ Droits d'entrée offerts

20€ de cotisation annuelle
79€ d'abonnement au magazine de l'ANDRH.

Jeune pro RH

Vous êtes jeune professionnel RH en activité ou expert RH en mission

249 € / an

+ Droits d'entrée offerts

170€ de cotisation annuelle
79€ d'abonnement au magazine de l'ANDRH

Jeune pro RH en recherche d'emploi**

99 € / an

+ Droits d'entrée offerts

20€ de cotisation annuelle
79€ d'abonnement au magazine de l'ANDRH.

Nos tarifs pour les Pros RH

Pro RH

Vous êtes professionnel RH en activité ou expert RH en mission

454 € / an

+ 100€ de droits d'entrée la 1ère année

375€ de cotisation annuelle
79€ d'abonnement au magazine de l'ANDRH + **100€ de droits d'entrée la première année**

Pro RH en recherche d'emploi**

267 € / an

188€ de cotisation annuelle
79€ d'abonnement au magazine de l'ANDRH

CONDITIONS PARTICULIÈRES

- ✓ Pour bénéficier de l'offre, primo vous devez souscrire à l'abonnement au magazine de l'ANDRH.
- ✓ Si vous ne souhaitez pas y souscrire, votre adhésion à l'ANDRH sera effective jusqu'au 31/12/2021.

* Sur justificatif.

** Attestation de situation de Pôle Emploi du mois en cours.

Pour nous contacter :



www.andrh.fr



monadhesion@andrh.fr



01 56 88 18 28

La rubrique à bras

- 207** Garden Partie
Philippe Canonne
- 210** En mode pile ou face
Mahé Bossu & Patrick Storhaye
- 213** J'ai deux amours ... «Jouer sous les étoiles»
Pauline Petit & Brigitte Taschini
- 217** S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement
Alexis Akinyemi & Laurène et Houtin
- 219** DRH : Le courage de l'Humain
Olivier Lajous & Thomas Vilcot
- 221** Après la guerre contre la covid, de l'économie financière à l'entre-
preneuriat social. Hubert Landier et Eric Carrey
- 229** Chroniques de la fin du monde
Jacques Igalens
- 230** Lu pour vous
Noémie Le Menn, Hubert Landier et Denis Cristol
- 237** Ils ont garé le bus devant le but, pourtant on a réussi à marquer
Lionel Bellanger
- 241** L'innovation par le conflit
Christophe Genoud
- 245** Ethique et profits, rétrospectives et perspectives
Charles Kramer
- 251** Faire grandir les collaborateurs, attention aux fausses évidences
Yvan Barel
- 255** L'erreur de casting
Elisabeth Provost Vanhecke
- 261** Dessine moi la formation post-covid
Luc Deleplanque
- 265** La boîte à Négo, Le dialogue social, une urgence pour l'entreprise
Hubert Landier
- 277** Au Japon, les managers sont avant tout des aînés
Valérie Mounier
- 281** Va, vis et deviens...
Rubrique APM
- 283** L'entreprise peut-elle faire l'économie de l'engagement
environnemental et de l'implication sociétale - Yannick Roudaut - APM
- 288** Témoignage d'un dirigeant
Bruno Le Breton - APM
- 291** Sur l'exigence de cohérence entre le discours et les actes
Thibaud Brière
- 297** C'est ta croyance... Le joker impensé de la novlangue coach
Lucien Lemaire
- 303** Comment un test d'anglais s'inscrit dans un parcours professionnel
Laurence Carlinet
- 307** Quel ROI pour une inspiration ?
Charlotte du Payrat
- 309** Le compagnonage, un modèle d'apprentissage intemporel
Maris Muys, Pauline Patteuw, Pauline Peres, Flavie Vangrevelynghé
- 313** Le dialogue social ? Une réinvention nécessaire
Lola Bosquet, Nicolas Chrétien, Clément Febvin, Amélie Mouchon
- 317** Comment dynamiser la gestion des compétences
A. Carbonnet, E. Constant, L. Chardon, N. El Baghdadi et E. Desmedt
- 321** Travailleurs relocalisés contre travailleurs détachés
Thierry Brugvin, Observatoire ASAP

GARDEN... PARTI

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh ", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



PHILIPPE CANONNE

La Merguez Grillée est la Madeleine de Proust des Riches

Surtout ne pas l'ébruiter. Le Grand Drh est allé à la Fête de l'Huma. A la Courneuve ! Vingt-cinq ans qu'il en rêvait. Voir comment c'est vraiment la Grand-Messe des Cocos. Certes c'est Entrée libre. Mais il se voyait mal acheter un ticket à son Délégué Cgt. Déjà pour lire l'Huma il le piquait dans les avions (ceux de la Compagnie nationale, la seule qui est obligée de les acheter) et ne le lisait qu'une fois chez lui. Pour un haut cadre d'un Grand Groupe du Cac 40 la Fête de l'Huma ce n'est pas exactement la même chose que la Fête de l'Epectase de l'Apôtre au Lycée privé Daniélou. A peu près aussi peu avouable que de s'adonner à un vice caché.

Pour commencer, la trouver. C'est dans la Banlieue Rouge ou ce qu'il en reste. Le GPS sait où c'est. Une fois à proximité trouver les parkings qui sont loin du parc où ça se passe, trouver des navettes, ce sont des bus en fait, pour s'y rendre. Il aurait pu y aller en métro mais comme il ne le prend jamais... Suivre des cohortes de gens qui ont l'air habitués.

Ils ne semblent pas méchants malgré tout un attirail de badges signalant nettement leurs engagements. La plupart sont même en famille. Pour passer inaperçu le Grand Drh, sur les conseils de son gendre qui a fait Sciences Po, a mis un T-shirt à l'effigie du Che et un Bob, son épouse a envoyé la femme de ménage l'acheter chez Tati. Il regrette d'avoir gardé ses Weston qui détonnent un peu, la plupart ont des chaussures de marche.

A l'entrée, un type l'accoste et lui demande s'il a sa vignette. Bon il s'agit du ticket d'entrée. Il la paye et il a en retour avec la monnaie un vibrant «Merci Camarade».

Suivre le flot, il y a du monde, beaucoup pour un Parti dont le Figaro dit tous les jours qu'il est à l'agonie. Beaucoup de jeunes. Ambiance très festive il faut le reconnaître. A l'intérieur c'est comme une sorte de grande Kermesse. Avec plein de stands, certains assez élaborés, dont le Grand Drh ne perçoit pas tout de suite la finalité. Il ne semble pas qu'on y vende quoi que ce soit. Des buvettes peut-être. Mais alors beaucoup de buvettes.

**NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT
GARDE BARRIÈRE DU TRAIN FANTOME**



En s'orientant il finit par saisir que tout cela est régional, des stands de départements, de villes voire d'endroits inconnus. Vu aussi des stands au nom d'entreprises, genre fortement syndiquées. A éviter. Beaucoup de musique aussi, avec des groupes un peu partout. Le folklorique a la côte, surtout le celte ou le breton. Les damnés de la terre font plutôt dans le chanteur à message.

«Camarade, la pétition pour l'Amitié avec le peuple Ouïgour» le Grand Drh la signe sans rechigner, avec le nom de son Délégué. Il signe dans la foulée celle pour la Cause des Femmes au Nicaragua et celle en faveur des Dix de Brate&Carel «C'est qui ?» «Des Travailleurs en butte aux brimades des nervis d'un patron voyou» Allons-y, le Délégué l'aurait sûrement signée. Plus loin on lui propose d'adhérer au Parti «Pas maintenant, Merci Monsieur» Regard du militant, Oups, il fallait dire Camarade.

L'heure tourne sous le soleil. Les bottes de paille ne serviront pas aujourd'hui, il paraît que c'est en cas de pluie. Une bonne odeur de grillades commence à envahir la Fête. Partout des barbecues proposent Merguez et brochettes. Le Grand Drh essaierait bien. En écoutant les conversations il a compris que beaucoup de stands font restauration. En regardant de plus près certains semblent même avoir des installations conséquentes. Des menus aguichants racolent le chaland. Les conversations vont bon train parmi les promeneurs qui font leur choix «l'an passé on a mangé à la Fédé de la Vienne un aligot super» «le cassoulet des camarades toulousains...» «pour le vin, forcément le stand de la Gironde» «le Pas de Calais a un bar à bières...» Le Grand Drh ira déguster les huitres à la Section des Ostréiculteurs Communistes. Mais avant il se laisse tenter par un Rhum, excellent, au stand de Cuba «à la santé du Companero Fidel». Le Grand Drh trinqua.

Les huitres étaient servies sur des nappes blanches, vaisselle et couverts. Le Grand Drh se serait senti dans son environnement habituel si ce n'était l'Internationale et autres chants Révolutionnaires en fond musical. Superbe Muscadet avec la lotte. Allons ce n'était pas si terrible. Ses voisins avaient engagé la

conversation «On est de la cellule Thorez à Amiens, on vient chaque année à la Fête et on mange ici. On retient sur leur site internet. Avant on mangeait à la Cité Internationale au stand d'un Pays Frère...» Le Grand Drh était tout fier de raconter sa visite au stand de Cuba. Les Camarades opinèrent «Le Rhum produit dans une ferme collective est forcément meilleur» On sympathisait. Vint le moment où ils lui ont demandé de quelle cellule il venait. Le Grand Drh inventa la cellule de son Grand Groupe «je les connais, des exploités». A la santé de laquelle on trinqua ensemble.

L'après-midi vit le Grand Drh, désormais très à l'aise, dans diverses allées de la Fête. A la dégustation Ricard où il gagna un Bob jaune logo bleu et blanc. A l'Espace Alsace pour la Bière. A la Fédération du Morbihan et son Bagad. Dans divers stands de Partis étrangers où l'on proposait des spécialités. La Vodka chez les camarades biélorusses déclencha une petite fatigue, la marche au soleil sans doute. Il récupéra en écoutant un spectacle de variétés sur une esplanade noire de monde. Il en profita pour s'offrir le sandwich Merguez qui le faisait saliver depuis le matin. Il le dégusta à l'ombre de la baraque de la Section de Montaillou à l'enseigne du «Dernier bastion du Marxisme léninisme et de la Dictature du Proletariat». Dans l'ambiance et avec une canette, il était Roi du Monde. Avec son téléphone portable il se fit prendre en photo devant des Drapeaux Rouges à la Faucille et au Marteau.

En soirée le Grand Drh est allé assister au spectacle sur la scène principale. Le plus grand concert de plein air en France. Les stars s'y bousculent. On y a vu des suppôts de la réaction comme Johnny ou des anars de pacotille comme Lavilliers ou Ferré. Cette année Michel Sardou. Un chanteur pas vraiment gauchiste, ami de Sarkozy. Noir de monde. Enorme succès de Ne m'appellez plus jamais France. La nostalgie a droit de séjour chez les Cocos. Le Grand Drh s'est laissé aller avec la foule en liesse à battre la mesure sur les Lacs du Connemara et même sur Vladimir Illitch. Pas le meilleur tube de Sardou mais ici les Damnés de la terre sont à la Fête. Lénine relève toi ils sont devenus fous.

Retour au parking en fin de soirée. Trop de monde aux arrêts de bus. Il suivit une file ininterrompue de visiteurs qui regagnaient leurs véhicules à pied. C'est probablement ce qui acheva les Weston qui décidément n'étaient pas adaptées à la Fête de l'Huma. Beaucoup de policiers alentour mais ils étaient trop occupés à évacuer les flots de voiture pour se préoccuper des conducteurs éméchés. Le Grand Drh ne l'était d'ailleurs pas plus que les autres Camarades.

Le lendemain en aparté de la réunion de CE, le Délégué le félicita pour sa bonne mine. On voyait qu'il avait passé la journée au grand air. Lui aussi avait pris le soleil «C'était la Fête Votive du Collège de mes enfants. Vous savez là où j'habite je suis obligé de les mettre dans une Ecole privée. Nous avons piqueniqué sur l'herbe. J'aurais dû prendre un Bob».

La Morale de cette Histoire

Je te tiens par la barbichette

La Drh c'est un monde de postures. Chacun tient un rôle et le joue à fond. Le délégué bouffe forcément du patron et se la joue travailleurs en lutte. Même si c'est un fonctionnaire revenu de tout et ronronnant dans le confort des délégations. Le Drh se la joue forcément fer de lance du capitalisme combattant le bolchevisme. Même si dans la vraie vie c'est un bon père de famille attaché à sa tranquillité. C'est un jeu de rôles. Les partitions sont connues de tous et personne n'y déroge. Bien sûr dans la forme il peut y avoir des variantes, bonhomie paternaliste ou consensus réformiste. Mais les repères ne changent pas. Le patron défend les actionnaires et le délégué les camarades. Chacun a la boussole en tête et s'y conforme. C'est à ce prix qu'on peut se reconnaître mutuellement et savoir où se tenir. Le reste n'est plus qu'un quotidien à vivre peinardement. Chacun chez soi et les vaches seront bien gardées. Et surtout Drh et délégués pourront continuer à se faire la courte échelle, à se légitimer l'un l'autre et à vivoter dans leur fonds de commerce commun. Malheur à celui qui se met à y croire vraiment. Les délégués idéologues pourrissent la vie de tout le monde. De toutes façons il n'y a plus beaucoup de révolutionnaires qui croient vraiment aux lendemains qui chantent. Et les Drh de combat porteurs d'un morceau de la vraie croix sont juste des

emmerdeurs. Personne ne leur demande de mener une croisade. Les Relations sociales c'est un théâtre d'ombres. Une commedia dell'arte où se croisent Arlequin et Polichinelle dans les oripeaux du droit social. Où les histrions et les turlupins mènent la danse.

Morale dans la Morale

Dans l'entreprise le Drh a une aura. Enfin c'est ce qu'il croit. Disons qu'il a une image. Elle tient à sa place dans l'entreprise et plus précisément dans la direction. Un Comité de direction c'est un endroit où la fonction, ou plutôt son appellation, décrit l'organe. On y trouve des directeurs divers et variés. Le simple nom de directeur devrait suffire à faire comprendre qu'ils dirigent. Mais on a éprouvé le besoin de les affubler de titres aussi pompeux que descriptifs. Directeur de ceci, directeur de cela, assorti de la mention général ou exécutif, voire de président et général à la fois. L'anglicisme ajoute de la somptuosité : Chief machin ou truc Officer. On en trouve des ronflants qui les cumulent. Au final ces segmentations plus ou moins byzantines finissent par tourner au label auquel s'accroche une réputation toute faite. Le DAF est naturellement un libéral forcené, le DSI un nimbus hors sol et la DIRCOMM (souvent LA plutôt que LE, la Comm s'est un truc où les filles peuvent s'amuser sans que ça touche trop au vrai business) une excitée. Et le DRH là-dedans de quelle image est-il affublée ? En passant du Personnel aux Ressources humaines, pour se parer maintenant du Care ou de l'Happyness, a-t'il grandi en force et en sagesse ? Couvrons la réponse d'un voile pudique... Notons simplement que dans les journaux économiques à la rubrique Décideurs il figure toujours en queue de peloton entre la Comm et la RSE. C'est d'ailleurs en général seulement là que les titulaires sont des femmes.

Morale de la Morale

Elle avait de bonnes intentions, la Révolution

Philippe Canonne



EN MODE PILE OU FACE



DONNER DU SENS

MAHÉBOSSU

Diplômée de Toulouse Business School, Mahé Bos-su est consultante RH et Transformation chez Sia Partners, cabinet de conseil en management.

Elle écrit régulièrement sur RH info et est co-fonda-trice de Story RH, le podcast RH qui ne vous raconte pas d'histoires.

PATRICKSTORHAYE

Président de la société Flexity, professeur associé au CNAM et co-fondateur de Story RH.

Auteur de plusieurs ouvrages, il intervient réguliè-rement dans de nombreuses conférences ainsi que dans les milieux académiques (CNAM, ESSEC Bu-siness School, Toulouse Business School, Université Angers, Université de Lille, IAE de Montpellier, IAE de Caen, etc.)



Combien de fois, face à ce que certains ont désigné comme étant le désengagement des salariés voire le mal-être au travail, nous a-t-on rétorqué qu'il fallait «donner du sens» ?... Donner du sens à l'entreprise, donner du sens au travail, comme s'il on invoquait une raison à ce qui nous semble ne plus en avoir. Le sens pour «réenchanter» un projet d'entreprise réduit à quelques indicateurs ou le sens pour donner un motif valable à un travail fait d'injonctions contradictoires destructrices. Alors oui, bien sûr, donnons du sens à ce que nous faisons ! Quelle bonne et noble idée ! Comment en effet accepter l'idée que ce que nous faisons n'a pas de sens ? Alors oui, «donner du sens» c'est une bonne idée ... ou tout son contraire ...

Alors, donner du sens, c'est quoi l'histoire ?

FAIRE LA PÉDAGOGIE DU SENS DE CE QUE L'ON FAIT...

Le sens de l'histoire... c'est donc le sens ? Bien sûr que ce que nous faisons doit avoir un sens ! Le dictionnaire de la philosophie nous dit ainsi que le sens c'est «la destination des êtres humains et de leur histoire, la raison d'être de leur existence et de leurs actions, le principe conférant à la vie humaine sa valeur» . Une raison d'être, c'est en effet essentiel en entreprise. On en fait même des entreprises à mission. On sait très bien que réduire la raison d'être, le projet, la mission à la satisfaction des intérêts d'une seule des parties prenantes ou à quelques indicateurs de court terme, est destructeur sur de nombreux plans, à commencer par celui du moral des troupes.

Rappelez-vous ce slogan de Mai 68 : «on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance»... C'est certain que

le sens d'une ambition qu'on limite à un «Ebitda +20%», à une «double digit growth» ou à un projet «cap croissance 2030», c'est pauvre pour donner envie de s'engager avec le sourire le matin.

On n'entrera pas ici dans une analyse d'une notion complexe, qui anime l'humanité depuis qu'elle existe. La vie a-t-elle un sens ? Quelle est sa raison d'être, sa destinée, sa signification ? Non, on se contentera de se demander si en entreprise, il faut «donner du sens» à ce que l'on fait.

Si l'on entend par «donner du sens» faire la pédagogie du sens de ce que l'on fait, c'est non seulement nécessaire mais c'est même l'une des dimensions fondamentales du management. Il faut expliquer les choses pour que les personnes les comprennent et donc qu'elles s'en approprient le sens. C'est non seulement la raison d'être, l'ambition ou la vision qu'on se donne, la stratégie que l'on a décidée mais aussi les décisions qui en jalonnent la mise en œuvre. Dans ce sens, il faut donner du sens, en d'autres termes, expliquer le sens existant pour que chacun et chacune le comprenne bien et puisse faire le lien avec son activité. Cela renvoie en effet aux fondamentaux du management et, notamment, au rôle de manager de proximité. Alors en ce sens, il faut donc bien donner du sens !

... OU MAQUILLER LE VIDE POUR LUI DONNER L'APPARENCE DU PLEIN ?

Côté pile, on encense le sens car sans sens on ne retient que la face sombre de l'univers, celle qui fait mal. Mais côté face, à quoi faisons-nous face lorsque qu'on nous invite à «donner du sens» ? Ce que l'on vient de dire, c'est qu'il fallait

expliquer le sens qu'ont les choses, les projets, les situations, nos décisions. C'est bien le côté pile. Mais en l'occurrence on ne donne sens qu'à ce qui en a déjà. En d'autres termes, donner du sens ce n'est pas prêter un sens à ce qui n'en aurait pas mais bien expliquer ce qui existe. Et on en arrive au côté face.

C'est là où l'on voit poindre la mascarade et le bout de son nez. Plaquer un sens à ce qui en est dénué. Quand «donner du sens» revient à maquiller le vide pour lui donner l'apparence du plein, alors rien ne va plus. Il y a une différence entre «donner du sens» et «avoir du sens». C'est là où ce «réenchantement» que certains appellent de leurs vœux pour contrer ce qui serait un désengagement des troupes prend alors un tout autre sens, son sens premier en l'occurrence : «charmer par magie» ! Quand «donner du sens» revient à dessiner les contours d'une justification à ce qui n'a pas de sens,

on obtient l'effet inverse. Il s'agit même d'une sorte de double peine car les gens qui travaillent, et qui ont besoin que les efforts personnels qu'ils consentent aient un sens, c'est-à-dire une finalité à laquelle ils adhèrent, et bien «ces gens-là» comme dirait Brel, ils sont tous sauf dupes ! Quand on plaque un sens sur ce qui n'en a pas, qu'on maquille le réel, alors ils estiment, à juste titre, qu'en plus on les prend pour des cons ! Et on obtient l'effet inverse de celui qu'on visait !

ALORS, «DONNER DU SENS», PILE OU FACE ?

En résumé, donner du sens est une expression impropre. Quelque chose a du sens ou n'en a pas. En revanche, il faut l'expliquer pour que chacun comprenne ce sens. Alors, en ce sens, «donner du sens» bien qu'impropre fait sens. Mais si c'est plaquer une justification sur quelque chose qui n'a pas de sens alors on obtient l'effet inverse de ce qu'on vise !

Patrick Storhaug & Mahé Boyssu



PODCAST STORY RH



J'AI DEUX AMOURS, LES RH ET...

En chacun de nous " un jardin secret " attend, plus ou moins sagement de grandir et de trouver - ou pas - sa place dans nos vies. Des spécialistes RH peuvent ainsi avoir d'autres passions que les RH...

Comment viennent-elles enrichir leur personnalité et leurs compétences et pourquoi pas leurs capacités à aller encore plus loin dans leur vision de " l'humain ". Je vous propose à chaque numéro du Mag RH, d'aller à leur rencontre...

Brigitte Taschini



ne me correspondait pas, j'ai rapidement cherché autre chose ; d'où la Police, au départ via un poste d'assistante aux victimes.

Chez nous en Belgique, pour ce métier, il fallait être, au moment où j'ai postulé, juriste, psychologue, ou bien travailleur social ou encore criminologue. Nous y rencontrons les victimes et leurs familles ; dans des circonstances relevant d'un fait pénal tel que le vol, les violences conjugales, etc. mais également en cas de suicide ou de décès. C'est dense et intense, mais ne constitue jamais un suivi de longue haleine. Nous sommes en 1ère ligne, puis d'autres prennent le relais selon les types de cas.

J'y suis restée deux ans, puis ai postulé à la Direction du Personnel et de la Logistique au sein de la zone de police «Ardennes brabançonnaises» dans laquelle j'exerçais déjà. Cela fait maintenant depuis 2016 que j'occupe cette fonction en tant que membre du personnel du Cadre Administratif et Logistique (personnel civil).

....Heu, c'est une logique Belge de mélanger les RH et la logistique ?

Dans certaines zones de police, les RH et la logistique sont regroupés au sein d'une même direction. Ce n'est pas le cas partout mais ça l'est chez nous. Le statut de la Police est très spécifique en RH ! Nous gérons le per-

«JOUER SOUS LES ÉTOILES»

Nous allons cette fois au-delà des frontières de l'hexagone pour cette rubrique, et nous allons aborder un secteur d'activité peu usuel pour laisser la place du cœur à une passion également inhabituelle. Je vous emmène avec moi en Belgique, dans la Police, et, grâce à Pauline Petit, Directrice du Personnel et de la logistique, permettre aux enfants malades de jouer. Vous me suivez ?

Bonjour Pauline Petit, pour cette rubrique, nous innovons en voyageant grâce à vous en Belgique, où vous êtes la première DRH de la Police à être interviewée par le MagRH : ce métier c'est un choix, un hasard ou un concours de circonstances ?

En fait j'ai fait des études de droit, qui m'ont amenée au départ de l'autre côté de la barrière, en tant qu'avocate stagiaire : sincèrement cela

J'AI DEUX AMOURS ...

sonnel, avec à peu près autant de contraintes administratives qu'en France (rires). En ce qui concerne la logistique, il s'agit de tout ce qui se rattache à la gestion des marchés publics, des achats de fournitures aux véhicules de patrouille, par exemple, sans oublier tout le volet budgétaire et financier de la zone de police.

Dans notre région qui regroupe 4 communes, un poste de police principal et trois antennes de proximité, nous avons 83 collaborateurs pour 39 500 habitants. Les interventions varient, de la petite délinquance aux grosses affaires. En Belgique, il y a la Police Fédérale et la Police Locale qui forment la Police intégrée. La Police Fédérale vient en appui à la police locale dans certains domaines mais les zones de police locale restent très autonomes et polyvalentes dans leur gestion quotidienne. Dans nos équipes, nous avons de plus en plus de femmes : au point que nous avons dû agrandir le vestiaire des femmes, qui au départ était beaucoup plus petit que celui des hommes ! La parité passe aussi par là....

Précédemment, mon poste était occupé par un homme, un commissaire de police. Certains ont été réticents à mon arrivée mais j'ai eu la chance d'être très rapidement bien intégrée au sein du Comité de direction et par le Chef de corps.

Dans ce poste, ou j'encadre une équipe, je peux également avoir les moyens d'être plus proactive et de développer des projets. A la demande du Chef de corps et en collaboration avec une de mes collègues, nous avons par exemple pour projet de travailler sur une gestion des carrières plus proactive au sein de la zone de police, allant du recrutement jusqu'à la pension (NDLR : la pension correspond à la retraite).

Puisque qu'on va parler d'enfants, toute petite étiez-vous attirée par le prestige de l'uniforme ?

Non vraiment pas, d'ailleurs dans ma fonction je n'ai pas d'uniforme et pas d'arme ! (rires)

On perçoit mieux ce que comporte votre poste et votre cheminement pour y arriver : mais comment les enfants sont arrivés dans cette histoire ?

C'est venu au cours de discussions avec une amie proche, Emilie, nous voulions faire

quelque chose d'utile ensemble et qui nous ressemble.

Lors des fêtes de fin d'année, on voit plein d'actions de solidarité un peu partout. Nous avons déjà participé ponctuellement à des parrainages d'enfants, de l'accompagnement de personnes démunies via des «shoe-box» : on prend une boîte à chaussure, on y regroupe 10 aliments non périssables et on remet le tout à une ASBL.

...une ASBL ?

Une association à but non lucratif pour vous, une ASBL (association sans but lucratif) c'est la dénomination Belge ! Du coup on a cogité ensemble, le fait d'agir pour les enfants était assez évident pour nous, le projet a pris forme autour de la collecte de jouets pour les enfants hospitalisés car ce sujet nous touchait vraiment. La grande inconnue, c'était de savoir si les hôpitaux allaient jouer le jeu. Nous en avons contacté quatre à proximité, trois d'entre eux étaient preneurs, pour un total de 5 services : d'où le lancement de l'association le 26 décembre 2020, qui s'appelle «jouer sous les étoiles», au lendemain de Noël !

Il a fallu tout faire nous-même : une affiche, la distribuer un peu partout (écoles, commerces, hôpitaux, pour sensibiliser à notre action) une page Facebook, prendre RV avec les donateurs sur des parkings ou bien à nos domiciles en dehors des heures de travail. Ça a démarré fort, mais il a fallu vite apprendre à trier et à sélectionner ce qui pouvait convenir : des jouets en bois ou en plastique faciles à nettoyer par les services hospitaliers, qui devaient déjà nous arriver en bon état. Nous avons dû refuser des peluches dont les hôpitaux ne veulent pas en raison des conditions sanitaires. Mais la plupart du temps on nous donne des jouets en très bon état, la qualité des dons est au-delà de ce qu'on espérait.

Nous avons eu aussi une société qui nous a fourni 50 grosses peluches neuves, d'au moins septante centimètres de haut, qu'ils avaient utilisés lors d'une campagne de pub pour montrer la grande capacité d'un coffre de voiture. On a pris le tout ! Cela nous a permis de faire de belles distributions pour Pâques.

On nous apporte aussi beaucoup de puzzles :

ce qui nécessite de compter toutes les pièces à chaque fois, pour être certaines qu'ils sont complets.... Quand le nombre de pièces correspond au nombre indiqué sur la boîte sinon il faut le réaliser. Pour les jeux de société il faut s'assurer qu'il y ait toutes les pièces et la règle du jeu, pour d'autres jouets qu'ils aient des piles en état de marche.

Et les hôpitaux, ils ont joué le jeu lorsque les jouets sont arrivés ?

Oui, ils les utilisent de différentes façons : les thérapeutes et pédopsychiatres s'en servent pour leurs séances, les équipes médicales et éducatives sont demandeuses aussi, tant pour agrémenter les salles de jeux et couloirs de consultations que pour offrir directement aux enfants afin de les encourager, de les féliciter, de leur donner un peu de baume au cœur.

Nous faisons régulièrement des distributions, soit d'initiative après contact avec les hôpitaux, soit sur demande directe des hôpitaux qui nous indiquent aussi leurs besoins spécifiques. En moyenne on les appelle toutes les six semaines pour faire le point, et organiser les livraisons. On commence même à contacter de nouveaux hôpitaux, vu notre stock.

Est-ce que ce n'est pas frustrant de ne pas les donner directement aux enfants, de ne pas voir leur regard quand ils les reçoivent ?

Oui, un peu ! C'est surtout la Covid qui nous en empêche pour le moment. A terme on voudrait prévoir des rencontres, des animations : ça viendra quand ce sera le bon moment.

Ça semble être une organisation très prenante, vous jonglez comment entre votre vie «pro», perso» et l'association ?

Aujourd'hui on est mieux organisées, nous avons chacune une pièce dédiée uniquement au stockage des jouets, il faut bien ça, plus des points de collecte chez les parents qu'on a embarqués dans l'aventure ou bien une amie qui réceptionne les dons dans sa boutique.

On cherche un lieu de stockage, cela sera quand même plus facile à terme, d'autant

qu'on a du rassembler près de 4 000 jouets depuis le lancement !

De mon côté comme mon mari est travailleur indépendant, lorsque je suis dans mes stocks ou en tournée de livraison il en profite pour faire ses devis et sa comptabilité, c'est bien rodé maintenant.

Mais plusieurs de mes journées de récupération sont dédiées aux tournées de collecte ou de livraison, pas aux loisirs. Ça peut me prendre une voire deux journées entières sur une semaine parfois...

Et côté «pro» ?

J'ai choisi de ne pas trop en parler, j'ai posé une affiche et seuls mes collègues proches et mon chef sont au courant. Ils savent que je me suis souvent engagée sur des actions, leur regard est positif.

Le fait d'être bien organisée dans mon travail, de gérer des projets, le côté logistique, ça m'a aidée dans mon organisation pour l'association.

De plus j'ai des horaires flexibles, c'est une chance pour jongler entre les deux activités, car nous avons un seul hôpital où on peut distribuer le samedi.

Ce qui m'a aussi aidée, c'est que dans mon poste j'ai été amenée à développer les réseaux sociaux pour travailler la communication externe de notre zone de police : aussi je connaissais les usages, ce qui fonctionne ou pas, et cela m'a permis de transposer tous ces apprentissages dans ma communication pour l'association. La communication est un des éléments les plus importants dans ce genre d'initiative et nécessite d'y réfléchir et de s'adapter régulièrement.

Par contre comme au bureau j'ai un tableau de gestion des stocks, j'ai voulu faire pareil pour l'association : mais on s'est vite rendu compte que cela prenait trop de temps de tout encoder avec la quantité de dons que l'on reçoit, on a fini par abandonner ! Ce n'était pas «professionnalisable» à ce point, nous savons chacune ce que nous avons en stock chez nous et c'est plus simple.





Jouer sous les étoiles

DONNEZ UNE SECONDE VIE À VOS JOUETS
& FAITES BRILLER LES YEUX
DES PETITS PATIENTS !

★ Quoi ? ★

Nous récoltons :
jouets, jeux, livres, BD et peluches

★ Pour qui ? ★

Les enfants hospitalisés au sein
des services pédiatriques

★ Conditions ★

Les dons doivent être :
- destinés aux enfants de 0 à 18 ans
- PROPRES, EN BON ETAT et COMPLETS

★ Quand ? ★

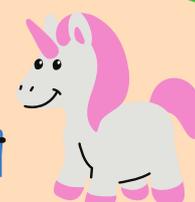
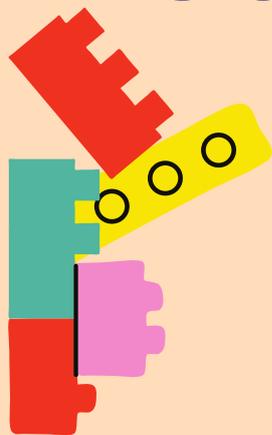
TOUT AU LONG DE L'ANNEE !

★ Où déposer ? ★

Malonne - Spy - Ohey - Grez-Doiceau
Uniquement SUR RENDEZ-VOUS pris via
Facebook/Instagram ou par email
jouersouslestoiles@gmail.com

★ Plus d'informations ★

Rejoignez-nous sur Facebook et Instagram
« Jouer sous les étoiles »
ou contactez-nous par email
jouersouslestoiles@gmail.com





Quelle sera la suite de l'histoire ?

Continuer, c'est certain ! Voir d'autres hôpitaux, peut-être aussi des crèches, des foyers. Référencer d'autres associations qui peuvent être intéressées par les jouets qui ne conviennent pas, qui sont trop volumineux, en trop grand nombre, etc... Notre objectif c'est déjà d'arriver à 100% de redistribution.

On a besoin par exemple d'un nombre de piles qu'on ne soupçonnait pas au démarrage pour beaucoup de jouets qui font de la musique, de la lumière ou bougent.

Par la suite, on veut développer des événements pour collecter des fonds, acheter des jouets neufs, pouvoir répondre plus précisément aux attentes de hôpitaux. Cet automne nous allons participer à une marche en Flandres, organisée pour une ligue sportive lors de laquelle nous marcherons pour «jouer sous les étoiles» : nous serons 4 à marcher, l'un fera le parcours complet de 85 kms et les trois autres celui

de 35 kms, ce qui est déjà très bien. Nous nous entraînant, nous allons faire des t-shirts avec les logos de nos premiers sponsors, on commence aussi à recevoir des dons financiers. On a plein d'autres idées aussi !

Comment peut-on vous aider ?

En nous envoyant des jouets (si vous êtes en France) ou en prenant rendez-vous pour nous les déposer (si vous êtes en Belgique) : mais contactez-nous avant pour voir si cela correspond aux attentes de nos hôpitaux.

En nous soutenant à l'occasion de la marche du mois de septembre en faisant un don sur le compte de l'association.

Vous pouvez également nous rejoindre en aimant notre page Facebook ou en nous suivant sur Instagram, en likant et en partageant nos posts, par exemple.

OK ! Alors voici les infos utiles pour nos lecteurs qui voudront vous accompagner, et suivre votre aventure.... Merci Pauline.

- Adresse mail de contact : jouersouslesetoiles@gmail.com
- Facebook : <https://www.facebook.com/jouersouslesetoiles>
- Instagram : https://www.instagram.com/jouer_sous_les_etoiles/

Comme VOUS, nous sommes UN1QUES



**Ensemble, provoquons les
belles histoires !**

**e-Consulting RH
Outsourcing & Recrutement de profils pénuriques**

[e]-consulting RH CAPTURE DIGITALE DE TALENTS



S'APPROPRIER LES NOUVELLES MÉTHODES DE RECRUTEMENT

Alexis Akinyemi : Bonjour Alexis, il paraît que tu es un scientifique qui travaille dans les RH. Ce n'est pas un peu schizo, ça ?

Alexis Akinyemi : Schizo, non. Original... non plus. En vérité, beaucoup de tests qui sont aujourd'hui utilisés dans le secteur des ressources humaines sont issus de recherches en psychologie, mais ça ne se sait pas toujours. Par exemple, les tests de personnalité émanent d'un champ de recherche immense en psychologie, notamment parce qu'initialement, ils servaient à diagnostiquer des traits de personnalité dans le cadre de prises en charge thérapeutiques. On en a détourné le fonctionnement, et aujourd'hui on les utilise pour faire du matching entre des traits de personnalité et des métiers. Pourquoi pas, ça a beaucoup d'avantages. Mais ce qu'il faut garder en tête c'est que de ce fait, il est nécessaire de vérifier les qualités statistiques des tests, comme c'est le cas des tests lorsqu'ils sont utilisés par des psychologues ou psychiatres. Ça, de plus en plus de professionnels des RH en ont conscience, mais il faut aussi se pencher sur la pertinence de chaque concept que l'on mobilise dans le cadre des objectifs que l'on poursuit, ce qui n'est pas si évident. Et c'est l'essence même de la recherche en Psychologie. Mon travail, c'est donc (entre autres) d'apporter ce métier et ses méthodes dans les outils d'évaluation RH.

Laurène Houtin : Alors est-ce que ça n'est pas un peu «maso» de faire de la science dans les RH ? Et encore plus d'en faire un livre ?

Laurène Houtin : Encore moins ! Ce livre sert jus-

tement à casser la barrière entre la recherche en psycho d'un côté, et le monde des RH de l'autre. Il présente de manière accessible les avantages, les inconvénients, et les conditions d'utilisation des nouvelles méthodes de recrutement, en associant (pour la première fois, on a l'impression) experts de terrain et scientifiques dans un guide méthodologique tout-terrain pour les recruteurs, recrutés et passionnés de l'humain.

Laurène Houtin : Mais comment ça vous est venu, l'idée d'écrire ce livre ?

Alexis Akinyemi : Avec Laurène...

Laurène Houtin : Pardon, je vous coupe, je posais cette question à Laurène.

Laurène Houtin : ... Avec Alexis on s'est rendu compte que la grande majorité des personnes que l'on était amenés à rencontrer dans le secteur des RH (nos clients, nos prospects, nos partenaires) nous posaient les mêmes questions : quelles sont les différentes méthodes de recrutement qui existent ? En quoi diffèrent-elles les unes des autres ? Sont-elles toutes fiables ? Qui décide de ce qui est fiable ? Comment vérifie-t-on la fiabilité ? Depuis la crise covid et plus précisément depuis les débats sur l'hydroxychloroquine, il y a eu une augmentation de l'intérêt du grand public pour les questions de fiabilité : on attendait un peu tout le monde parler d'échantillonnage, de cohortes, de groupe contrôle... Et c'est super ! Les gens étaient en demande de compréhension de ce qui fiabilise

les processus, alors on s'est dit qu'on allait essayer de répondre à ce besoin dans le secteur des RH.

Alexis Akinyemi : Alexis, en une phrase, quel est votre message avec ce livre ?

Alexis Akinyemi : «Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise méthode»... Non, plus sérieusement, le message est : choisissez la méthode la plus adaptée à votre besoin. Les processus de recrutement doivent toujours être pensés au regard de leur objectif, avec un objectif le plus «objectif» possible. Ainsi, on gagne en fiabilité. Et la fiabilité nous aide (vraiment) à participer à un monde du travail plus juste et plus éthique.

Alexis Akinyemi : Laurène, ça veut dire quoi «recruter de façon éthique» ?

Laurène Houtin : Et bien ...

Alexis Akinyemi : Pardon, je parlais à l'autre Laurène.

Laurène Houtin : Pas de problème, Laurène ?

Laurène Houtin : Eh bien, je ne sais pas ! Tu peux nous dire toi, Laurène, ce que signifie «recruter de façon éthique» ?

Laurène Houtin : Ça signifie, premièrement, prendre conscience des biais qu'on peut avoir dans le recrutement et les limiter au maximum. Ces biais, on en parle de plus en plus, ce sont bien évidemment le potentiel recours aux stéréotypes qui vont donner lieu à des préjugés et à de la discrimination, les effets de récence ou de primauté, de simple exposition, de contraste, de projection, de cadrage, mais aussi l'effet de Dunning-Kruger, la menace du stéréotype, les prophéties auto-réalisatrices, l'effet de halo, et encore beaucoup d'autres.

Il est possible de réduire l'impact de ces biais en faisant appel à des méthodes qui «objectivent» les choses : on ne va pas chercher à «lire» à travers le discours du candidat, on va se baser sur des éléments objectifs pour sélectionner les personnes qu'on va recruter ou non.

Mais ça n'est pas tout. Une fois qu'on a admis le besoin d'objectiver nos décisions, il nous incombe encore d'assurer le respect de l'éthique des outils que nous utilisons à cette fin. L'étalement des scores, la pertinence des concepts utilisés dans le contexte d'évaluation et la qualité de l'accompagnement de l'évalué sont des notions ultra importantes pour un recrutement éthique.

Laurène Houtin : Merci Laurène !

Alexis Akinyemi : Alexis, ce livre, vous l'avez écrit à plusieurs mains, avec plusieurs personnalités à proprement parler. Qui sont-ils ?

Alexis Akinyemi : D'abord, il y a Laurène Houtin, avec qui je travaille sur toutes questions au quotidien. Dans le travail comme dans la vie personnelle, on est les colonnes d'un même bâtiment.

Nos préfaciers, Michel Barabel, Maître de conférences à l'université Paris-Est et professeur affilié à SciencesPo Executive Education, et Olivier Meier, Professeur des Universités à L'Université Paris Est enseignant à Paris Dauphine et SciencePo Paris.

Nos postfaciers, Gonzague Lefebvre, co-fondateur de Cleverconnect ; Jean Pralong, professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Normandie et titulaire de la Chaire «Compétences, Employabilité, & Décision RH» ; et Marie Peretti-Ndiaye, Docteure en sociologie et membre associée au Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques.

Il y a également tous les intervenants, ceux qui nous ont apporté leur regard sur le recrutement et les nouvelles méthodes de recrutement avec beaucoup de sincérité et de recul. Côté terrain ; ressources humaines, nous avons eu la chance d'interroger Emmanuel Gobin, Président de l'ANDRH Nord Maritime, Directeur Général chez Les Papillons Blancs d'Hazebrouck et environs ; Gonzague Lefebvre ; et Robin Sappe, Directeur général des ressources humaines chez Etam.

Côté «science», ce sont Clémence Brun, doctorante chez Ad-Hoc Lab et spécialiste du rôle de l'esprit critique dans la prise de décision ; Nathalie Cheze, Maître de conférences en Mathématiques à l'Université Paris Nanterre ; Fabien Fenouillet, Professeur de Psychologie cognitive à l'Université Paris Nanterre ; et Jean Pralong.

Alexis est docteur en psychologie, co-fondateur et responsable de la R&D d'AD-HOC Lab. Il est spécialiste de la création et validation d'outils psychométriques.

<https://www.linkedin.com/in/alexis-akinyemi/>

Laurène est docteur en psychologie et Présidente d'AD-HOC Lab. Elle est spécialiste des thématiques de stéréotypes, éthiques et d'évaluation des compétences.

<https://www.linkedin.com/in/laurene-houtin/>



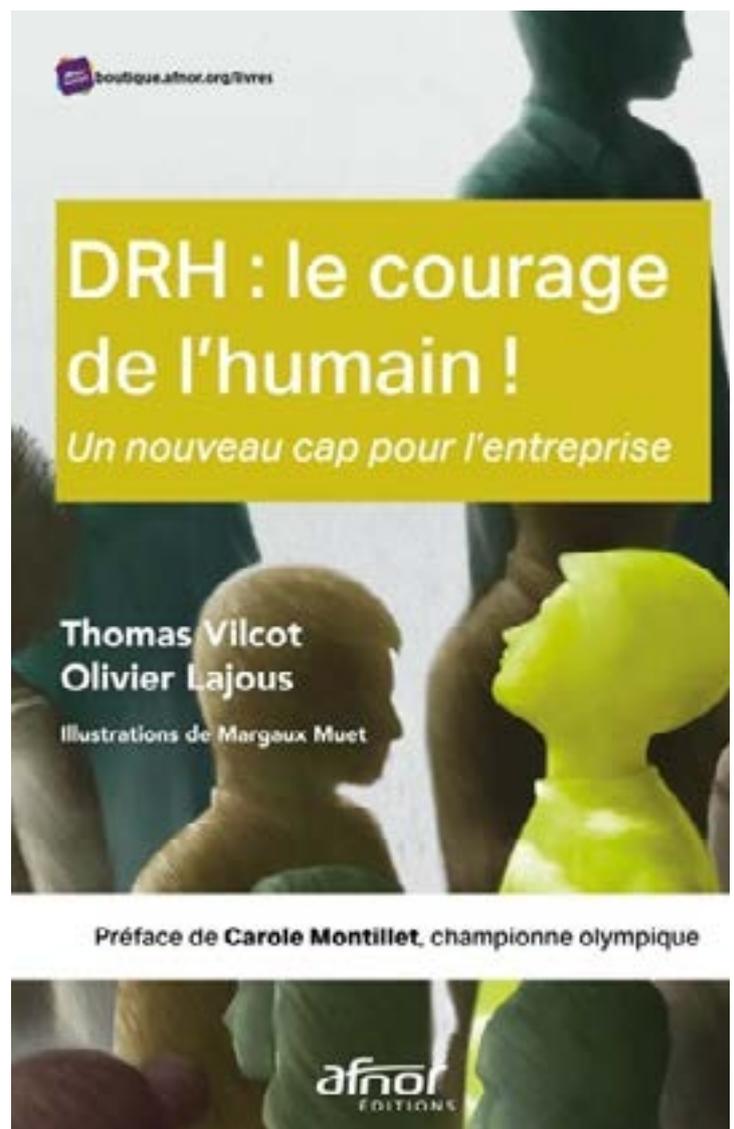
DRH : LE COURAGE DE L'HUMAIN

Olivier : Sans doute un peu en ce qui nous concerne, nous les deux auteurs de ce livre témoignage dans lequel nous vous partageons nos riches expériences aussi déroutantes parfois, que passionnantes, toujours. Nous vous y invitons à naviguer au cœur de nos certitudes, très peu, de nos émotions, beaucoup, de nos expériences, passionnément et de notre besoin de partager ce que nous avons reçu de la vie, à la folie. Un peu, beaucoup, passionnément, à la folie, telle cette fleur d'Amour que l'on effeuille en chantant, plein d'humilité et de vitalité à la poursuite du graal des RH.

Thomas : ce qui est certain, c'est qu'écrire en confrontant nos regards et nos parcours de vie est une expérience profondément humaine et terriblement inspirante. Un sujet aussi vaste méritait une vision la plus large possible. Nos expériences se complètent, et rappellent qu'à l'origine de toute entreprise, il y a des femmes, des hommes et des équipes. DRH c'est forcément un métier de cœur. Etre DRH c'est promouvoir le courage de l'humain en toutes circonstances.

Une rentrée studieuse se préparerait-elle pour les DRH ?

Olivier : Il semblerait, je le crains, que les bonnes résolutions ne puissent attendre janvier prochain. Derrière toute crise, il y a une opportunité. C'est donc le moment idéal pour revisiter les fondamentaux de la vie en entreprise : le sens, la vision à moyen terme, le



INTERVIEW SCHIZO

projet partagé, pour n'en citer que quelques-uns.

Thomas : je pense aussi à la juste mesure de la performance, à l'importance de transmettre, et celle de faire grandir les équipes qui nous sont confiées. DRH est peut-être le plus beau métier du monde. Je vous l'accorde, mais certainement pas le plus simple !

On imagine un ouvrage très technique, un de plus, centré sur la méthode et les bonnes pratiques ?

Olivier : J'ai passé de nombreuses années sur les mers et océans, j'ai commandé des équipages à la mer, notamment dans des zones de conflit. Mon témoignage est celui d'un marin engagé, en prise directe avec les réalités. Sans marins, pas de mission ! Au feu, dans l'action, chacun doit pouvoir agir et se sentir investi ! Parce que l'incertitude est maximale, il faut agir au jour le jour, en se souvenant qu'au cours d'une même crise il y a plusieurs batailles. Chaque jour est un nouveau jour avec son lot de problèmes à traiter. Il faut s'efforcer d'être dans le présent, ici et maintenant, concentré sur les actions concrètes et immédiates à conduire pour tenir le navire en sécurité. Toute dispersion des efforts met en risque. Il faut privilégier l'action pas à pas en mobilisant chaque collaborateur sur sa tâche, sur ce qu'il peut et doit faire pour participer à la sécurité collective. A l'image d'une chaîne, chaque maillon doit tenir. Une chaîne en effet n'a la force que de son maillon le plus faible.

Thomas : Mon parcours m'a permis d'exercer d'importantes responsabilités RH et opérationnelles. Mon témoignage reflète ce double regard, plutôt atypique. J'ai grandi dans des métiers et des organisations qui devaient se réinventer sans cesse. Le meilleur des projets ne vaut que s'il est compris, partagé et porté par les équipes. C'est particulièrement vrai en matière de conduite du changement. C'est ce que je raconte, avec les mots et les événements qui m'ont profondément marqué.

Un peu de bon sens et beaucoup d'humanisme : n'est-ce pas là finalement votre recette du succès ?

Thomas : Et cela commence déjà par interroger la place du DRH dans nos organisations ! Comment est-il positionné, comment peut-il agir avec les équipes

dirigeantes, et l'ensemble de l'entreprise ? Certains raccourcis semblent encore lui coller à la peau, un peu comme le sparadrap du Capitaine Haddock !

Olivier : Nous sommes des hommes profondément convaincus. Et encore plus à l'heure où les entreprises redécouvrent que les richesses humaines sont aussi synonymes de rareté humaine. Bon sens, simplicité, proximité avec le terrain, humilité et partage sont autant de précieux repères lorsque la mer grossit. Plus il y a de l'incertitude, plus on a tendance à douter de tout, et surtout des intentions des autres. On est alors tenté de juger, interpréter et condamner les comportements et les prises de parole des différents acteurs de la crise, à « coller des étiquettes » sur la base de jugements a priori. Comme l'écrit Albert Camus, « J'ai connu le pire, c'est-à-dire le jugement des hommes, rarement bienveillant hélas ! Il faut au contraire s'efforcer d'accueillir l'autre tel qu'il est et non comme on voudrait qu'il soit, voir en lui un kintsugi, riche et fragile de ses fêlures.

Un ouvrage à mettre entre toutes les mains ?

Thomas : Dirigeants, managers, équipes RH dans leur ensemble, futurs DRH bien sûr sauront y trouver des messages forts, terriblement contemporains ! Nous avons pris plaisir à les partager avec un sens de l'humour intact, et beaucoup de passion.

Olivier : La passion, c'est tout ! Il faut être passionnément humain et aimer ses équipes. Ma conviction est que, quelles que soient les organisations (armées, entreprises, administrations, coopératives, associations, équipes sportives ou culturelles, etc.) leurs performances résultent principalement de l'adhésion et de la mobilisation de chaque équipier. Vous verrez que vues sous cet angle, les ressemblances entre un navire de combat et les entreprises sont nombreuses. Je ne connais pas d'organisation ni d'entreprise qui ait survécu au départ soudain de l'ensemble de ses équipes, et vous ?

Un métier passion (DRH), une écriture à quatre mains, et deux voix qui portent : et si c'était la belle surprise de septembre ? Voici en tous cas tracés les contours d'un nouveau cap pour l'entreprise. Le premier courage est bien celui de l'humain !

*Thomas Viloteau
Olivier Legoux*

APRÈS LA GUERRE CONTRE LA COVID, DE L'ÉCONOMIE FINANCIÈRE À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Le Mag RH : Eric Carrey, vous êtes Saint-cyrien, diplômé de l'ESSEC, vous avez occupé des postes opérationnels dans différentes zones de conflit et, aujourd'hui, vous êtes membre du comité de direction de la Croix Rouge française. Hubert Landier, on ne vous présente plus aux lecteurs du Mag RH.

Dans votre livre, qui a été préfacé par Jean-Christophe Combe, le directeur général de la Croix Rouge française, vous soutenez l'idée que l'entrepreneuriat social va se développer fortement au cours des années à venir ; la crise de la COVID 19, que vous assimilez à un état de guerre, laissera en effet, selon vous des traces profondes dans notre société. Et compte tenu de l'urgence climatique, vous estimez que les activités devraient prendre des formes nouvelles, plus centrées sur le soin à apporter aux personnes, aux relations humaines et à la conservation de la planète.

Le Mag RH : Eric, en quoi la crise liée à l'irruption du coronavirus peut-elle être assimilée à un état de guerre ?

Eric Carrey : Il est à noter qu'en 2008 et en 2013, le Livre blanc sur la défense, puis en 2017, la Revue stratégique de défense et de sécurité nationale, plaçaient une pandémie mondiale sur la liste des principales menaces planétaires. Aussi les spécialistes de la Défense et des relations internationales n'ont pas été surpris lorsque le 16 mars 2020, lors de son allocution télévisée le président de la

République a utilisé six fois la formule « nous sommes en guerre » et précisé : « il s'agit d'une guerre sanitaire, nous ne luttons ni contre une armée, ni contre une autre Nation. Mais l'ennemi est là, invisible, insaisissable, qui progresse ».

18 mois plus tard, force est de constater qu'il y a de nombreuses similitudes entre la période que nous avons connue et une situation de guerre. Bien sûr ce n'est pas une guerre au sens napoléonien ou clauzewitzien mais nous observons la progression d'un ennemi sanitaire qui détruit des vies, une organisation sociale et de la valeur économique.

En effet, plus de 4,5 millions de morts ont été comptabilisés dans le monde dont 120 000 en France. Avec près de 650 000 décès dus à la Covid 19. Les Etats-Unis sont le pays le plus touché. Comme l'a souligné le Président Biden « ce virus a tué plus d'américains que lors de la Première guerre mondiale, la Deuxième guerre mondiale et la guerre du Vietnam réunies » car les pertes américaines en ce qui concerne ces conflits ont été respectivement de 116 000, 405 000 et 58 000 morts. Etablir une comparaison ne signifie pas que tout est similaire. Par exemple, pendant la Première Guerre mondiale notamment, ce sont des jeunes qui sont morts, car les soldats étaient jeunes. Il y a eu, à ce moment-là, une inversion des générations vers la mort : les parents ont enterré leurs enfants. Avec la pandémie, c'est

INTERVIEW SCHIZO

l'inverse : les jeunes se sentent coupables de ne pas arriver à garder en vie leurs parents ou grands-parents, et de ne pas pouvoir les enterrer dignement. Pour mémoire, le nombre de militaires morts pendant la Première guerre mondiale est estimé à 9 millions sur 4 ans. Avec 4,5 millions de morts dus à la COVID 19 en moins de 24 mois, si nous continuons sur ce rythme, nous serons à peu près sur les mêmes chiffres.

Ensuite il est apparu une similitude entre les différents temps d'une guerre et la période de la COVID 19. Sans reprendre les illustrations contenues dans le livre, je rappelle que dans une guerre on trouve d'abord une période de sidération, puis de mobilisation générale des forces (ici les soignants, les caissières...) et de la population. Cette dernière a notamment fortement stocké des denrées (pâtes, farine...) et des biens (dentifrice, papier toilette...) comme si l'ennemi allait couper les lignes logistiques.

Ensuite, il y a eu le déplacement de forces vers les fronts (Mulhouse, Hauts de France...), puis une guerre de position puisqu'il fallait rester aux abris chez soi. Le terme confinement est d'ailleurs un terme d'origine militaire. A cette occasion certains ont d'ailleurs pratiqué l'exode dans des volumes proches de mai-juin 1940 puisque d'après ses estimations construites à partir de comptages issus de la téléphonie mobile, l'Insee estime que 1,4 million de résidents de France métropolitaine ont rejoint leur département de résidence, à la mise en place du confinement le 17 mars 2020. Le jeudi 29 octobre 2020, des records ont été frôlés en France, notamment avec 734 km de bouchons en région parisienne. Pour les plus précaires qui ont dû rester chez eux, le monde associatif a essayé de trouver des solutions. Un regain de solidarité a pu être observé dans ce cadre-là, mais aussi avec les combattants contre la COVID 19 qui ont d'ailleurs été mis à l'honneur lors du dernier défilé du 14 juillet. Par ailleurs, des textes de loi ont été votés par la représentation parlemen-



taire et un état d'urgence a été décrété et des textes de valeur réglementaire ont précisé les conditions d'un «couver-feu» ou des «attestations de déplacement».

Nous pourrions aussi parler des similitudes existantes en ce qui concerne la guerre du renseignement, la dimension logistique, aussi bien en ce qui concerne du matériel (masques, blouses ...) que des personnes, avec notamment le déplacement par train, par bateau (La Corse, La Réunion...) ou par avion, des malades d'une région à une autre afin de libérer des places en réanimation.

Enfin, dans une guerre, chaque camp cherche à se doter de l'arme fatale qui va permettre d'emporter la victoire finale. Toutes proportions gardées, pouvoir disposer du vaccin anti-Covid aujourd'hui équivaut pour un pays à disposer d'une arme politique et diplomatique aussi puissante que l'était, jusqu'à présent, la bombe nucléaire... Les acteurs de la course au vaccin sont en grande partie les mêmes que pour la course à l'accès à cette bombe : États-Unis, Russie, Royaume-Uni. On retrouve en fait les grandes puissances du moment et donc la Chine et l'Europe sont, elles-aussi, présentes dans le challenge.

La Guerre de 14-18 aura été une guerre globale par son intensité, par l'espace mondial qu'elle prend dès 1914, car les pays européens qui entrent en guerre sont tous des puissances coloniales. C'est aussi la première guerre totale : dans certaines sociétés, elle touche tout le monde, c'est-à-dire les soldats comme les civils. Le coronavirus fait comme la guerre totale : il s'attaque à tout ce qu'il a sous la main, c'est-à-dire toutes les populations. De plus, toutes les économies sont durement affectées, comme pendant la guerre.

Le premier confinement lié à l'épidémie de Covid-19 au printemps 2020 a provoqué un recul historique de l'activité : 73 % des sociétés ont déclaré une baisse de leurs ventes, supérieure à 10 %, et 35 % une baisse supérieure à 50 % durant cette période. Un tiers des sociétés ont fermé pour une durée moyenne de 57 jours, le plus souvent à la suite de restrictions administratives d'accueil du public (65 %), mais aussi pour des questions d'approvisionnement (8 %) ou de débouchés (7 %). Cette suspension d'activi-

té a touché en priorité les activités les plus étroitement en contact avec le public : la restauration, l'hébergement, les services à la personne ou les activités culturelles et récréatives, mais aussi les transports aériens. En septembre 2020, 1 % des sociétés étaient encore fermées.

Pour faire face à cette chute brutale de l'activité, plus de quatre sociétés sur cinq ont fait appel aux aides mises en place par les pouvoirs publics : chômage partiel (70 % des sociétés), report des échéances sociales (53 %), prêt garanti par l'État (41 %). Le recours à ces mesures a été particulièrement fréquent dans la restauration (97 %), le commerce et la réparation automobile (96 %), ou encore l'hôtellerie (95 %).

Parallèlement, les entreprises se sont adaptées à ce nouvel environnement en modifiant leur offre (20 %) et en proposant de nouveaux produits ou services (10 %), en réorganisant leur logistique (52 %), en mettant en place de nouveaux partenariats (7 %). Elles ont également mis en œuvre les gestes barrières pour un coût allant jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires selon l'activité. Enfin, le télétravail a permis à 40 % des sociétés restées ouvertes durant le confinement de poursuivre leur activité : en septembre 2020, 26 % des sociétés envisagent d'y recourir plus souvent de façon transitoire ou définitive.

La dette publique française atteignait près de 2 650 milliards d'euros à la fin de l'année 2020, soit 116 % du PIB. C'est un changement d'ère par rapport aux 98,1 % d'endettement de 2019, avant la crise due au Covid-19 puisque au cours de la seule année 2020, la dette française s'est accrue de près de 300 milliards d'euros et de plus de 18 points de PIB.

La dimension économique de la crise sanitaire aura des conséquences aussi graves que celles d'une guerre. Lorsque l'on prendra du recul sur cette période, on se rendra compte que les conséquences économiques, sociales, psychologiques seront équivalentes à celles d'une guerre. A titre de comparaison, la récession de 2020 est la plus forte depuis la Seconde Guerre mondiale.

Le Mag RH : Maintenant, dites-nous pourquoi les organisations de l'économie sociale

INTERVIEW SCHIZO

solidaire et responsable devront se perfectionner en matière d'évaluation de leur performance ?

Eric Carrey : Comme je l'ai indiqué précédemment, l'augmentation de la dette va obliger l'État à revoir ses priorités en matière de financement et en même temps les besoins sociaux vont augmenter. L'État va de plus en plus avoir recours à des organisations de l'ESS mais les subventions vont se réduire et les appels à projet vont augmenter. Or la sélection des organisations qui répondront à ces appels à projet va intégrer une évaluation de la performance.

En effet, l'État va vouloir garantir à la fois la bonne destination de son aide financière et l'efficacité des projets réalisés sur le terrain, confiés à des acteurs qui ont une présence permanente sur le terrain, une connaissance affinée des enjeux locaux, et qui sont seuls responsables devant le bailleur de fonds de l'utilisation des fonds qui leur sont versés. A l'international, cette pratique existe déjà depuis plusieurs années. Ainsi, se doter d'une capacité à évaluer sa performance devient absolument nécessaire pour gagner des financements, pour faire avancer le projet et délivrer la prestation attendue et enfin rendre compte de l'utilisation des fonds et donc créer de la confiance.

Effectuée avant la réalisation d'un projet, l'évaluation ex ante est destinée avant tout à fournir des garanties sur la qualité d'un projet auprès d'un bailleur de fonds susceptible de contribuer à son financement. Parmi les critères qui peuvent être retenus, nous trouvons la cohérence (les activités programmées sont-elles cohérentes avec les résultats attendus ?), l'efficacité (les moyens mobilisés pour la réalisation du projet seront-ils utilisés de façon optimale ?), l'équité (tous les usagers, notamment les plus vulnérables

seront-ils pris en compte lors de la réalisation du projet) et la reproductibilité (le projet favorise-t-il la réalisation ultérieure de projets similaires ?). En fait, une organisation de l'ESS doit être en mesure d'évaluer, avant et après un projet, son impact social.

Ce terme « impact social » fut utilisé pour la première fois dans les années 70 dans le cadre de travaux académiques publiés par l'Université de Yale sur la responsabilité éthique des investisseurs. A l'instar des tableaux de bord et des ratios financiers qui jouent aujourd'hui un rôle central dans le pilotage des entreprises de l'économie financière, dans la conduite de leurs activités et dans leur communication, l'évaluation de l'impact social est amenée à prendre une place croissante dans le quotidien des entreprises sociales. Que ce soit à la demande d'un conseil d'administration pour s'assurer de l'atteinte de la mission sociale, à l'initiative d'une direction soucieuse de disposer de données pour améliorer son action ou à la demande de financeurs pour contrôler la bonne utilisation de leurs fonds, les entreprises sociales sont fréquemment mobilisées pour tenter d'évaluer leur performance en matière de création de valeur sociale. Ces efforts se confrontent, cependant, à une difficulté de taille : pour évaluer cet impact social, il n'existe aujourd'hui ni référentiel partagé, ni méthode faisant consensus. La disparité des termes employés ne serait-ce que pour qualifier l'objet analysé – « impact social », « utilité sociale » ou « valeur sociale » – reflète cette difficulté.

Que ce soit en phase de bilan ou de changement d'échelle, la mesure de l'impact social des entrepreneurs sociaux, des associations ou des fondations permet de démontrer l'effet obtenu auprès de l'ensemble des investisseurs et des parties prenantes, de comprendre quels sont les leviers de création de valeur et comment optimiser son influence sur le territoire, et enfin, de piloter les activités avec des outils qui permettent d'intégrer la mesure d'impact.

Comme nous le développons dans le livre, l'entrepreneur social sera la figure emblématique de cet après-guerre contre la COVID 19. Donc les gestionnaires de fonds d'investissement socialement responsables (ISR) vont vouloir et devoir sélectionner des projets à fort impact pour leurs investissements qui seront aussi constitués par les investissements traditionnels des épargnants de demain, à qui il faudra rendre compte de la performance sociale et environnementale et la valeur ajoutée liée à leur mise de fond.

Par exemple, pour une organisation qui construit des puits, en fin de projet, un rapport concis doit permettre d'établir très précisément la localisation des ouvrages



réalisés, leur coût et le nombre d'utilisateurs desservis. S'il n'existe pas de règles universelles permettant d'apprécier la qualité d'un projet, que ce soit avant ou après sa réalisation, le renseignement de certains critères objectifs permet néanmoins de poser les garanties nécessaires. On peut citer parmi les éléments clés à renseigner dans le cadre de l'évaluation ex post : le coût des investissements par bénéficiaire (coûts fixes, coûts variables), la répartition du budget entre ingénierie technique (60 à 80%), ingénierie sociale (10 à 35%), et frais administratifs du projet (5 à 10%), ces derniers désignant les frais de siège de l'opérateur projet

L'évaluation, qu'elle soit avant (ex ante) ou après le projet (ex post) n'est pas une sanction mais un outil favorisant une collaboration de confiance entre les acteurs. C'est avant tout un exercice de capitalisation dont les enseignements constituent des références pour améliorer la conception des futurs projets. En fait, une forme nouvelle de contrôle de gestion social est en train de se développer sous le terme d'impact social.

Pourquoi Eric Carrey pensez-vous que l'économie sociale et solidaire devrait se développer dans les années à venir ?

Je pense que l'ESS va se développer pour deux raisons. D'abord, sur les 10 dernières années, l'ESS s'est particulièrement développée, ensuite à l'issue de cette guerre sanitaire contre la COVID 19, les besoins vont augmenter dans le périmètre préférentiel de l'ESS et enfin la figure de l'entrepreneur social va s'imposer.

D'abord, l'ESS s'est développée. Comme nous l'avons décrit dans notre livre, en Europe, l'ESS représente environ 11 millions de personnes, soit 6 % des emplois. En France, l'ESS, c'est 14 % des emplois privés et salariés, soit 2.4 millions de salariés pour environ 225 000 structures. Mais au-delà de ces chiffres il est très intéressant de voir que l'ESS crée de l'emploi. En effet, sur les 10 dernières années, les nouveaux emplois ont progressé de 23 % dans ce secteur, tandis que dans l'emploi traditionnel cela représente 7 % seulement. Présente

INTERVIEW SCHIZO

dans des secteurs d'activité très variés de l'action sociale à l'enseignement en passant par la santé, les assurances ou encore l'agriculture, les associations et les entreprises de l'ESS entretiennent un rôle clé dans l'organisation de la production économique dans les territoires. Elles participent aussi de la mobilisation de la société civile dans la mise en œuvre de solidarités au quotidien et présentent d'ailleurs souvent, par leur modèle économique et organisationnel, une meilleure résilience face aux aléas économiques. Certes 85% des entités de l'ESS ont moins de 20 salariés et les entités de l'ESS s'appuient également sur 22 millions de bénévoles, mais il faut par-dessus tout garder à l'esprit que le secteur de l'ESS génère 10% du PIB français.

Deuxième raison : les besoins sont en train de croître. En 2008, l'économie sociale et solidaire avait été re-

lativement épargnée par la crise financière. Cela n'est pas le cas pour cette guerre sanitaire qui a affecté de façons diverses les activités de l'économie sociale et solidaire. Le tissu associatif, reflet du dynamisme des interactions sociales, a été largement éprouvé avec la fermeture des lieux de loisirs, de sport, de culture, d'éducation, de solidarité, mais aussi par le manque de bénévoles - bien souvent retraités. Les coopératives et les mutuelles ont été touchées. Les fondations ne sont pas à l'abri d'un affaiblissement de la philanthropie et de la générosité. Mais l'économie financière a été beaucoup plus touchée, et le caractère essentiel de l'économie sociale et solidaire a été mis en lumière dans cette guerre sanitaire.

L'ESS a été essentielle pour répondre aux besoins sociaux et sanitaires. Jamais les demandes relatives aux soins, dans le secteur hospitalier ou à domicile à but non lucratif, pour venir en aide aux personnes les plus fragiles n'ont été aussi importantes. La lutte contre la COVID-19 a révélé ainsi le caractère essentiel de l'ESS pour l'avenir et les transformations du système économique qui s'imposent au regard des limites sociales et écologiques qui sont apparues au grand jour. L'ESS a tous les atouts, notamment, pour permettre de rompre avec la dépendance à des circuits de production mondiaux émetteurs de gaz à effet de serre des-



tructeur de l'environnement. L'ESS peut permettre de renouer avec des modes d'échanges plus raisonnés, incarnés dans les territoires par les acteurs de l'économie circulaire, de l'alimentation durable et des énergies renouvelables.

C'est pourquoi l'analyse économique et sociale de notre pays me porte à croire que l'ESS est toute désignée pour répondre avec plus de vigueur encore aux besoins de la société au regard du choc que les entreprises ont elle-même subi.

Le Mag RH : Et vous, Hubert Landier, pourquoi estimez-vous dans votre livre que les solutions qui seront retenues après cette guerre ne peuvent pas être les mêmes qu'avant ?

Hubert Landier : Il est clair que l'humanité est aujourd'hui entrée dans une période de turbulences. Ces turbulences s'expliquent par les dégâts provoqués depuis deux siècles par son activité thermo-industrielle sur notre environnement planétaire. La COVID 19 peut s'interpréter dans cette perspective. Dans notre livre, nous avons énuméré beaucoup d'autres risques : effet des pollutions, risque nucléaire, pénurie de matières indispensables, mouvement incontrôlables de populations fuyant des régions du globe devenues invivables, et d'autres encore...

Tout espoir d'un retour au statu quo ante apparaît donc comme un déni. Il n'y a pas d'exemple d'une crise aussi forte par son impact sur une société qui ne laisserait aucune trace. Les circuits économiques, le rôle attendu de l'Etat, le comportement des populations, auront été durablement impactés, même si cela n'apparaît pas comme une mutation à effet immédiat. L'idée d'un progrès continu et irréversible, déjà fragilisée depuis plusieurs années, s'est trouvée anéantie ; les pouvoirs publics ont manifesté leurs incerti-

tudes, leurs hésitations et les limites de leur action. Finalement, c'est le principe de l'Etat-providence qui aura été bousculé. Il en résulte que les populations, en France comme ailleurs, devront davantage compter sur elles-mêmes pour prendre en charge leur destin. On l'a vu avec la vaccination : les «vaccinodromes» ont pu fonctionner grâce à de très nombreux bénévoles, dont ceux de la Croix Rouge que tu connais bien, et pour cause, même si l'Etat s'en attribuait le mérite, malgré ses défaillances logistiques à répétition.

Les «grands systèmes, économiques ou politiques, devront en tirer les conclusions. Leur avenir ne va pas de soi et ils devront probablement se modifier de fond en comble, à la fois dans leur promesse et dans leurs modalités de fonctionnement.

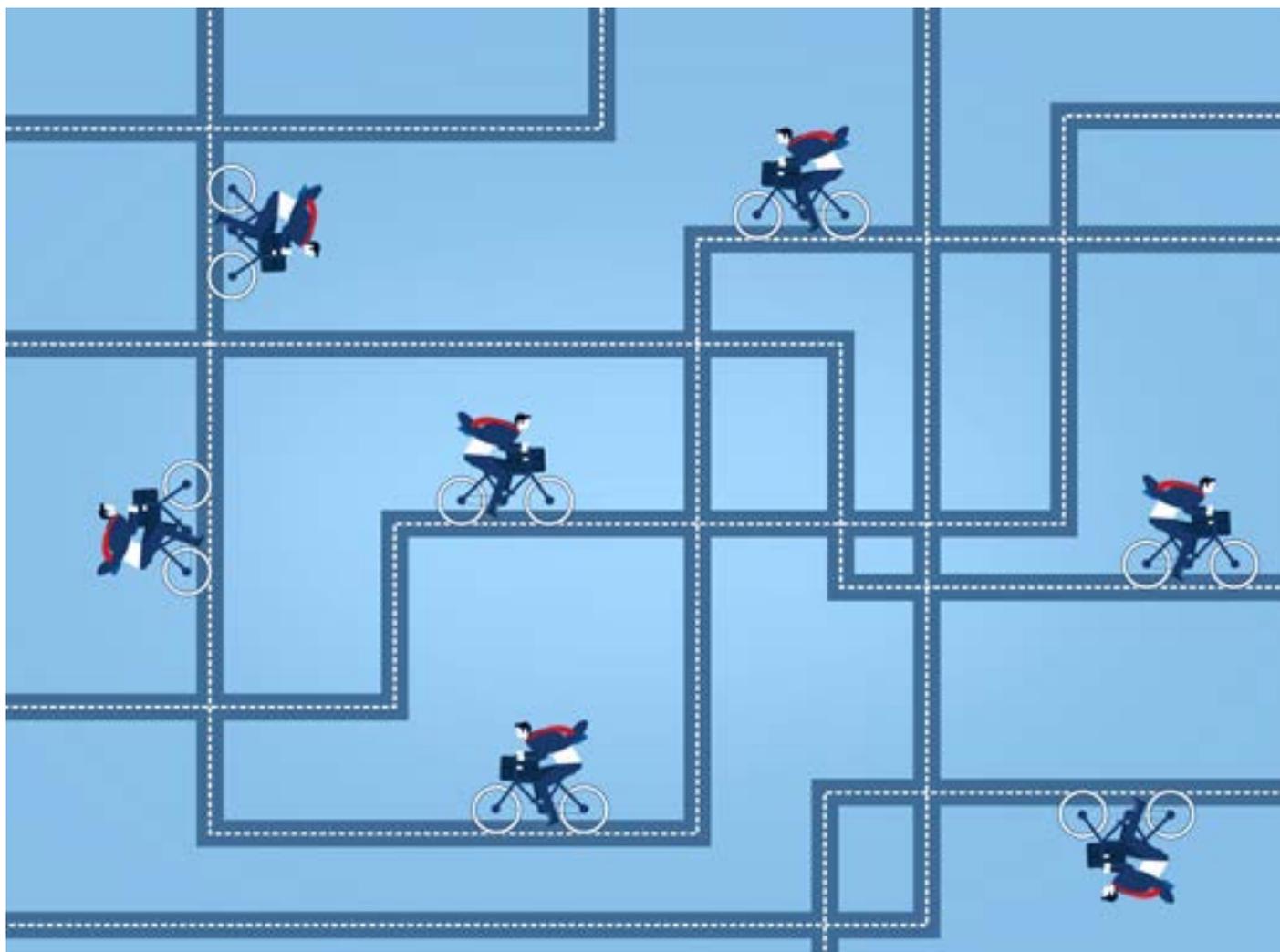
Le Mag RH : Et comment pensez-vous que le rapport au travail et le modèle d'organisation sociale de l'entreprise vont évoluer ?

Le confinement, et plus particulièrement le premier confinement, a montré deux choses. D'abord, l'importance des métiers de la «première» et de la «deuxième» ligne : métiers de la santé, pompiers, éboueurs, livreurs et ainsi de suite. Ce n'est pas par hasard que nous avons donné la parole, dans notre livre, au commandant de la brigade des sapeurs pompiers de Paris, le Général Jean-Marie Gontier. Ensuite, la nécessité de revoir l'organisation du travail, notamment dans les entreprises qui ont pu maintenir leur activité, avec la mise en place du «télétravail», dont on a évidemment beaucoup parlé.

Or, le télétravail oblige à reconsidérer l'organisation humaine de l'entreprise ou du service public. Manager une équipe en télétravail, ce n'est pas du tout la même chose, pour le manager, que d'être derrière le dos des membres de son équipe pour leur dire ce qu'il faut faire. Il lui faut apprendre à déléguer, à faire confiance et à développer le sens des responsabilités. Mais cela va même plus loin : c'est la distinction entre le travail professionnelle et la vie personnelle qui s'estompe, et donc le rapport entre ces deux aspects de l'existence jusqu'alors distinct.

On aura vu des télétravailleurs déménager afin de s'installer là où ils seraient mieux installés, loin de l'entreprise qui les emploie et où ils ne se rendent plus que quelques jours par mois, quand ils y sont obligés par la nature de leur travail. Quelquefois même, ils en profitent pour s'orienter vers une poly-activité. Ils cessent d'être à 100% dépendant de l'entreprise, et quelquefois même ils la quittent. Cela implique des





exigences nouvelles, venant de celle-ci, et c'est la raison pour laquelle nous avons demandé son point de vue à Emeric Oudin, le président du CJD.

Le Mag RH : Autrement dit, peut-on qualifier d'historique la période que nous vivons ?

Oui, c'est une période historique, au même titre que la chute de Rome, que la Renaissance et la Réforme, ou que les deux dernières guerres mondiales, et ceci d'autant plus que l'humanité vivait déjà une crise grave, s'agissant de ses rapports avec son environnement terrestre. Le problème qui est aujourd'hui posé, si l'on veut bien écarter un instant les problèmes économiques ou politiques à court terme, c'est celui de la survie de l'humanité. A partir de là, on peut adopter deux attitudes différentes. La première serait celle du défaitisme, de l'impuissance ou de l'irresponsabilité vis-à-vis de notre destin collectif. «Après moi le déluge». La seconde, et c'est évidemment celle que nous avons adoptée, c'est de se demander quoi faire.

C'est pourquoi nous avons autant mis en avant l'idée d'entrepreneuriat social, solidaire et responsable. Ce que nous pointons, ce n'est pas une question de statut

juridique de l'entreprise ou de l'organisation, même si c'est important. C'est l'attitude d'esprit qu'elle suppose : chercher à être socialement utile. Or, cela nécessite l'adoption d'autres critères d'efficacité que ceux qui prévalent dans l'économie financière. Et ceci forme l'objet d'une grande partie de la troisième partie de notre livre.

Le Mag RH : Merci, Eric Carrey, merci, Hubert Landier. Nous ne pouvons qu'encourager nos lecteurs à lire ce livre, qui est à la fois réaliste, exigeant et qui nous pousse à prendre nos responsabilités face à l'état de la planète que nous décrivait le GIEC encore récemment.

CHRONIQUES DE LA FIN DU MONDE #7

Des lecteurs des «Chroniques de la fin du Monde» se sont plaints du pessimisme qui sourd de mes propos. Je ne vais pas tenter la pirouette classique et rappeler que le pessimiste est souvent un optimiste bien informé mais je vais présenter une face positive de la fin du monde (toujours prévue pour le 23 janvier 2050) l'ensauvagement.

Attention il ne s'agit pas de la fabrique des sauvageons encore qu'en agriculture un sauvageon soit un jeune arbre venu spontanément et sans culture. Mais, depuis Chevènement et aujourd'hui Darmanin, le sauvageon pousse davantage dans nos banlieues difficiles que dans les forêts.

L'ensauvagement c'est, en gros, l'état de la nature quand on lui fout la paix. Et le mouvement auquel il a donné naissance s'appelle le réensauvagement, il s'appuie sur une prise de conscience que la connexion avec la nature sauvage nous fait sentir bien.

«Rewild Europe» est devenu un mouvement qui s'attache à racheter des terres pour les soustraire à toute intervention humaine. Ce mouvement citoyen compte déjà à son actif des dizaines de milliers d'hectares notamment en Europe centrale. A noter que ce mouvement n'exclut pas cependant la présence humaine car il est toujours permis de se promener dans des forêts qui ont été préservées mais, par exemple, il sera interdit de laisser vaquer nos amis à quatre pattes car ils sont susceptibles de déranger d'autres animaux ou de perturber les écosystèmes.

Deux conceptions de l'ensauvagement s'opposent. Il y a les purs et durs qui souhaitent que l'on détruise les barrages pour que les fleuves retrouvent leurs cours naturels et pour eux «il faut gravir une échelle de sauvagerie, où chaque étape de cette échelle est considérée comme un progrès». En face il y a les mous, ceux qui cherchent un meilleur équilibre entre l'Homme et la Nature sans pour autant exclure totalement l'Homme de la Nature. Les ayatollahs du réensauvagement s'appellent les «préventionnistes» tandis que les modérés sont les «conservationnistes». Un livre récent de Béatrice Kremer-Cochet et Gilbert Cochet fournit une bonne présentation des thèses préventionnistes, ils recensent les terres qui, en Europe, ont été réensauvagées et les espèces animales qui ont pu ainsi être préservées ou même réintroduites, le loup, le phoque-veau marin, le phoque gris, la cigogne noire, la spatule blanche, la grue cendrée, la grande aigrette, l'ibis falcinelle, le pygargue à queue

blanche, la tortue caouanne, etc. Au Royaume-Uni le livre de Monbiot présente les thèses conservationnistes et il a joué un rôle déterminant dans la création d'organisations caritatives telle que «Rewilding Britain» en 2015. Il insiste davantage sur la nécessité de cesser d'agresser la nature plus que sur la volonté de retrouver un mythique état primitif : "Rewilding, to me, is about resisting the urge to control nature and allowing it to find its own way." Pour lui le réensauvagement est à la portée de tous, il suffit de lever le pied dans notre jardin (on sait que tous les anglais ont un jardin derrière leur maison et parfois aussi devant)



Où est la bonne nouvelle ? C'est que la fin du monde s'accompagnera d'un réensauvagement naturel sans que l'on ait besoin de racheter les terres.... Que d'économies en perspective !!! Je ne sais pas si la fin du monde sera préservationniste ou conservationniste mais la perspective de retrouver une nature moins martyrisée par l'Homme sera une compensation à tout ce que nous aurons perdu. Quel plaisir de pouvoir découvrir dans nos campagnes la spatule blanche, la grue cendrée, la grande aigrette, l'ibis falcinelle, le pygargue à queue blanche, la tortue caouanne et les autres...

Jacques Igalens

Jacques IGALENS est professeur émérite de l'Université de Toulouse Capitole. Il a créé l'AGRH, en 1989, l'Association de Gestion des Ressources Humaines qui rassemble les chercheurs francophones et qui compte un millier d'adhérents dans le monde. Depuis vingt ans il se consacre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Récemment il a créé et coordonne l'OTE, Observatoire de la Transition Environnementale au sein de la FNEGE (Fondation pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Il est également le président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social.

1. Voir Chroniques précédentes...
2. Cf : rewildingeuropa.com
3. «l'Europe réensauvagée. Vers un nouveau monde» Actes Sud, 2020, 336 p.
4. «Feral : Searching for Enchantment on the Frontiers of Rewilding» non traduit G. Monbiot Ed. Penguins, 2013



LU POUR VOUS

LE CERVEAU PENSE-T-IL AU MASCULIN ?

Pascal GYGAX, Sandrine ZUFFEREY, Ute GABRIEL

Une équipe composée de psychologues et d'une linguiste (Sandrine ZUFFEREY) s'est penchée sur une question qui ne laisse plus personne indifférent : le langage inclusif... Tout le monde a un avis sur la question parce que nous avons besoin d'un langage pour avoir une existence sociale, que nous l'employons tous les jours et qu'il fait partie de nous puisqu'il anime nos pensées. Nos avis sont intuitifs, subjectifs, plus ou moins affirmés et étayés : «Ce n'est pas écrit en français ! C'est laid ! Cela défigure notre belle langue qu'est le français ! Ce n'est pas facile à lire et compliqué pour les aveugles. Le masculin fait office du neutre : nous savons tous qu'au musée de l'homme on y parle aussi des femmes ! etc...».

Notre manière de communiquer influence-t-elle notre manière de percevoir le monde, de réfléchir, de décrire et notre manière de nous comporter ? Sans militantisme, de manière objectivée, ce livre apporte des réponses issues de 40 ans de recherche en psycholinguistique et psychologie expé-

mentale et de nombreuses références. On y propose aussi 15 expériences à faire soi-même, en famille ou au bureau : une idée pour créer de l'ambiance et ré-enchanter le présentiel ?

La mécanique de notre cerveau fabrique des représentations porteuses de sens et d'images. Le masculin en tant que générique est porteur de confusion. Par exemple si on vous dit : «Une bande de collégiens se dirige vers la piscine.» Quelle image vous représentez-vous ? La majorité d'entre nous perçoivent un groupe constitué uniquement de garçons alors qu'en français, les règles de grammaire ne permettent pas d'identifier s'il y a autant voire plus de filles que de garçons dans ce groupe. «Certains sens génériques comme le sens neutre peuvent être difficiles à gérer pour notre cerveau» même avec une excellente connaissance de la règle du générique masculin. Et si on vous demande qui sont vos héros ? Quelles sont vos réponses ? Le pourcentage de femmes citées se situe entre 15 et 25 % selon les études. Idem en posant la question à propos des acteurs, des auteurs, des danseurs... En Allemagne les résultats sont les mêmes. «Le fait que la forme masculine génère des représentations masculines fait consensus en psychologie expé-



mentale... Toutes les études que nous avons présentées indiquent que l'utilisation du masculin rend une grande partie de la population invisible».

Les mots utilisés pour décrire les compétences d'un politicien ne seront pas les mêmes que ceux utilisés pour décrire les compétences d'une politicienne : les stéréotypes vont impacter le langage qui va renforcer les stéréotypes ; d'autant plus que les termes utilisés dans les livres de grammaire sont encore très stéréotypés : «une fleuriste et un informaticien», par exemple cite cet ouvrage. «Les représentations que les jeunes gens se font des métiers sont déformées par les stéréotypes de genre et par la forme grammaticale masculine».

L'analyse des résistances au langage inclusif est particulièrement intéressante : pourquoi certaines personnes semblent-elles avoir une aversion viscérale pour l'écriture inclusive ? Les explications sont claires : désir de maintenir les traditions (peu importe leurs effets), le déni ou l'ignorance du sexisme et de ses effets ainsi que le degré d'acceptation des inégalités sociales et professionnelles entre les femmes et les hommes...

Les auteurs proposent des solutions pour «démâculiniser» notre utilisation du français : la neutralisation (parler de «personne» plutôt que d'homme ou de femme), la reformulation, la substitution par le groupe (la direction plutôt que les directeurs) ou l'utilisation de doublet comme : «Il est autorisé aux femmes et aux hommes...» (La représentations est mixte et tout le monde se sent concerné)... Après cette lecture, vous ferez bien comme vous voudrez mais vous comprendrez mieux les enjeux d'autant plus qu'en France, le sexisme sous toutes ses formes, est interdit au travail.

Noémie Le Menn

LIBRES D'OBÉIR

A propos du livre de Johann Chapoutot, *Libres d'obéir, le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, essais, 2021

Johann Chapoutot est un historien, spécialiste de l'Allemagne contemporaine et professeur à la Sorbonne. Et le livre qu'il nous propose porte sur un certain Reinhard Höhn (1904 - 2000). Ce Monsieur Höhn est le fondateur, en 1956, d'un institut de formation dont le campus se trouve à Bad Harzburg, l'Akademie für Führungskräfte qui, durant plusieurs dizaines d'années, aura accueilli quelque 600 000 cadres des grandes entreprises allemandes. Il aura également publié une multitude de manuels et de brochures sur le management.

En bref, l'un des pères du «miracle allemand». Petit détail, il avait terminé la guerre avec le grade de Oberführer SS. en tant que spécialiste des méthodes de production industrielle. Voilà donc un brillant jeune intellectuel, juriste au départ, qui dès 1933, dans un pays en plein désarroi, s'était mis au service de ce qu'il espérait être une refondation nationale et socialiste conforme au génie allemand. Son maître : Heinrich Himmler. Vint la prise du pouvoir par le parti nazi. Vint

ensuit la recherche de l'espace vital dont avait besoin la race allemande, et donc la guerre. Le problème auquel il s'attaquait n'était pas mince : il s'agissait de contrôler un espace démesurément élargi avec des moyens limités, que ce soit en hommes ou en matériel. Et donc, de faire preuve d'efficacité. Il s'y prit avec beaucoup de talent mais ce ne fut pas suffisant.

Après avoir disparu pendant quelques mois, il reparaît donc afin de poursuivre l'enseignement de ses méthodes dans la toute jeune République fédérale. Ce qu'il préconise n'a rien d'une profonde originalité. La stratégie et les objectifs doivent être centralisés. Les moyens, eux, doivent être le plus décentralisés possibles et confiés à la responsabilité de chacun des collaborateurs. Ils doivent y trouver leur plein accomplissement personnel par leur participation à un projet auquel ils peuvent pleinement s'identifier (sans quoi il s'agirait de traîtres vis-à-vis de la communauté). C'est pourquoi la répression sera nécessairement limitée, compte tenu de la mise en œuvre d'une politique de ralliement





qui devra être menée tambour battant. Le tout dans la joie et avec enthousiasme. Bien entendu, l'engagement personnel doit déboucher sur des possibilités de promotion fondées sur le mérite. Voilà pour l'essentiel. Comme l'expliquera un cadre intermédiaire de la SS, chargé de l'organisation des transports ferroviaires de personnes «relocalisées» (par exemple de Drancy à Auschwitz) : «Si la personne concernée n'aime pas ce qu'elle a à faire, alors tout son travail en souffre. (...). Nous avons fait de notre mieux pour rendre les choses agréables.» Cet excellent manager, soucieux de promouvoir le bonheur au travail, s'appelait Adolph Eichmann. Il savait, philosophiquement, que «le travail rend libre».

Ce sont là, pourtant, des méthodes de management qui n'ont pas été inventées par les nazis. Les États Unis, bien avant la deuxième guerre mondiale, y sont pour quelque chose. L'industrialisation nécessitait une solide discipline de travail, qui aura pris la forme du «fordisme». Ces méthodes, dans le cas de l'Allemagne hitlérienne, auront donc été mises au service du projet que l'on sait. Et elles auront survécu. Revenons en France : «motiver», «susciter l'enthousiasme», «faire adhérer», «renforcer l'engagement», tout ceci afin d'«améliorer la performance», ne représente pas un vocabulaire étranger aux entreprises françaises. On y ajoutera comme cerise sur le gâteau la nomination d'un «chief happiness manager». Et ceux qui pourraient être tentés de demander des explications, voire de protester ou d'exiger ce qu'ils estiment être leur dû, sont bien évidemment des gêneurs (ceci étant dit ainsi pour rester poli).

Cela pose toutefois un problème éthique : au nom de quoi peut-on obliger un homme ou une femme supposé(e) être libre à «adhérer» sans qu'il (elle) ait l'opportunité de demander pourquoi, dans quel but, avec quel objectif, avec quelles conséquences, on lui ordonne de faire ce qui lui est prescrit ? Les chefs (le Führer, le président du conseil d'administration, le premier de cordée, etc.) sont-ils en droit de ne pas s'expliquer sur leurs objectifs, ou de les dissimuler, et d'engager ainsi des hommes et des femmes supposés être libres à participer à une action

collective dont ils ignorent les tenants et les aboutissants, qui sont peut-être contraires à leurs idées ?

Première réponse possible : exiger une confiance aveugle, motivée par une raison supérieure, et considérer que s'ils n'y adhèrent pas, c'est qu'ils sont pervers ou mal informés. Eichmann, qui était ambitieux mais pas très intelligent, faisait confiance à ses chefs ; après tout, il avait prêté serment, et donc il honorait son engagement. Point. Le reste allait de soi. Il pouvait toujours espérer que les personnes transportées par ses soins seraient bien traitées à leur arrivée.

Deuxième réponse possible : le ou les titulaires du pouvoir doivent s'expliquer loyalement sur l'usage qu'ils en font auprès de ceux auxquels il s'impose et, mieux, leur demander leur avis afin d'en tenir compte. C'est le principe de la disputatio, de la démocratie, de l'éthique de la discussion (Habermas), comme on voudra. Et si l'on fait ce choix d'admettre que le collaborateur ait le pouvoir dire «non», on mesure tout le chemin que les entreprises, et plus spécialement les grandes entreprises, ont à faire. Il s'agit non seulement d'informer, d'expliquer, d'encourager, mais d'associer avec la possibilité pour les intéressés de donner leur avis et, si nécessaire, de se démettre de l'action collective dans laquelle ils sont engagés.

Il y aura toujours des gens qui considéreront comme «normal» d'obéir sans discuter. C'était le cas d'Eichmann. D'autres au contraire s'y refusent. Ainsi, le 6 août 1945, une escadrille américaine se dirigeait vers la ville japonaise d'Hiroshima. On sait aujourd'hui pourquoi. Mais on ne l'avait pas dit au pilote de l'avion de tête, qui pensait participer à une mission de routine. Il s'appelait Eatherly. A son retour, quand il comprit ce qui s'était passé et ce à quoi il avait participé sans qu'on lui eût dit, il fut horrifié. Il en devint fou et l'armée de l'air américaine le fit interner. Laissons le parler :

«Je suis convaincu depuis quelque temps que la crise que nous traversons tous appelle un profond réexamen de l'ensemble de nos valeurs et de nos engagements. Dans le passé, il a parfois été possible pour les

hommes de vivre «en roue libre» sans se poser trop de questions essentielles sur leur façon de penser ou d'agir – mais il est dorénavant clair que cette époque est révolue. Je pense au contraire que nous approchons à grands pas d'une situation dans laquelle nous serons obligés de réexaminer notre désir d'abandonner la responsabilité de nos pensées et de nos actions à des institutions telles que les partis politiques, les syndicats, l'Eglise ou l'Etat» (lettre à Günther Anders du 12 juin 1959).

Il aurait pu ajouter : l'entreprise. Ici, beaucoup vont protester. Prenons donc un exemple. Supposons une personne qui travaille dans une grande entreprise chimique qui produit des produits phytosanitaires et des pesticides. La direction générale, ou plutôt, la com interne, va bien entendu expliquer qu'ils sont sans effet négatif, que ce soit pour la santé ou pour l'environnement. Il se peut que cette personne y croie sincèrement. Il se peut également qu'elle n'en soit pas persuadée, et même qu'elle soit persuadée du contraire, et donc du caractère mensonger des «éléments de langage» (c'est à dire des boniments) mis en avant par l'entreprise. Que faire ? Protester, c'est prendre le risque de perdre son emploi. C'est ce que font les lanceurs d'alerte et ils le paient cher. L'autre solution, c'est de regarder ailleurs et de se taire. C'est ce que faisait Eichmann. C'est ce qu'a refusé Eatherly.

Il s'agit là d'un choix éthique, fondé sur la responsabilité personnelle, qui est aujourd'hui de la plus haute importance, compte tenu de la situation planétaire. Il s'agit d'une question de survie pour l'humanité et d'une question de survie pour l'humanisme.

Hubert Landier

DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLABORATIVE. LA MÉTHODE ACTION LEARNING.

Daniel Belet. Ellipses

La méthode action learning a été initiale-

ment nommée ainsi par Revans et utilisée avec succès pendant la seconde guerre mondiale. Après une période de relatif sommeil, la méthode a été réveillée au tout début des années 2000 par Marquardt aux USA qui a fondé dans la foulée le World Institute for Action Learning. Depuis 20 ans cette méthode se déploie à travers le monde pour le développement d'équipes apprenantes en prise avec des problèmes complexes. La base en est le questionnement dont l'enjeu est d'introduire une nouvelle culture managériale et organisationnelle. Cette culture promeut l'intelligence collaborative. Elle est conduite par un coach expérimenté avec un groupe de 5 à 8 participants et suit 5 grandes étapes

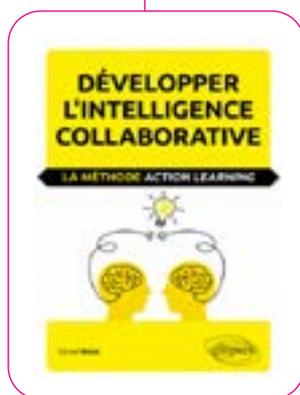
1. L'exposé de la problématique par le porteur du problème
2. La clarification du problème pour atteindre le point précis sur lequel des actions sont attendues par le porteur
3. La recherche d'actions et stratégies adaptées au problème clarifié
4. La présentation des solutions retenues par le porteur du problème
5. Le débriefing collectif de la séance et des apprentissages individuels et collectifs

Un des points clés réside dans l'usage exclusif des questions pour le dialogue entre les participants. Toute une variété de question est utilisée : questions ouvertes, explicatives, exploratoires, affectives, de réflexions, de recherche de preuves.

Pour que ce questionnement fonctionne il nécessite un travail sur des postures empathiques, bienveillantes et une grande qualité d'écoute. Les questions évitent tout jugement ou conseil. Idéalement une séance se déroule sur 1h30 dont la moitié est consacrée à la recherche de solution.

Déployée au sein des organisations la promesse de l'action learning est de produire de l'intelligence collaborative.

Denis Cristol





PUISSANCE DE LA RECONNAISSANCE

Claire Héber-Suffrin,

La reconnaissance est un thème clé dans le domaine de la formation des adultes ici abordé par Claire Héber-Suffrin, initiatrice du réseau d'échange réciproque des savoirs (RERS), sous l'angle «des reconnaissances». En effet, il y a plusieurs formes de reconnaissance s'exprimant à l'occasion de prises de parole, de relations, qui produisent autant d'effets de réflexion, d'engagement, d'action et d'apprentissage. En ce sens la reconnaissance est transformatrice.

L'absence de reconnaissance est la méconnaissance, la condescendance, voire le mépris qui peut être affiché ou masqué. Selon la thèse de Claire Héber-Suffrin, étayée par des récits singuliers de parcours de vie, nous avons tous légitimité pour donner et recevoir de la reconnaissance dans les situations personnelles ou professionnelles, dans la vie privée ou dans la vie publique. Mais il est aussi un art délicat de reconnaître pour éviter de tomber dans la manipulation, et pour que l'autre en accepte le signal. La reconnaissance est pensée dans l'ouvrage comme outil d'accompagnement, voire de compagnonnage, une façon de se relier dans un chemin mené à deux : offreur et récepteur de signaux de reconnaissance. Si cet art progressait, il serait pour Claire Héber-Suffrin un moyen de conforter la place de chacun dans une démocratie par trop morcelée. La reconnaissance est ici érigée en exigence éthique et politique. Une très belle réflexion aux conséquences pratiques qui nous conduit à sortir de certains lieux communs sur la «communication authentique», «la confiance», le «besoin de pédagogie» pour convaincre les autres. La proposition formulée nous conduit à une humanisation réciproque des individus et une meilleure qualité d'être ensemble.



On connaît par exemple le problème des devis. Le service commercial tire les prix pour avoir l'affaire : son problème, c'est de vendre. Et ensuite, à la production de se débrouiller pour l'exécuter dans le cadre des contradictions éventuelles de leurs objectifs respectifs. Il s'agit donc de faire passer leurs membres respectifs à un niveau de compréhension plus large des enjeux.

Pour cela, il leur faut des occasions de dialoguer, une volonté de part et d'autre de comprendre son interlocuteur, de se mettre à sa place, avec les objectifs qui lui sont propres et les contraintes qu'il subit. Et suffisamment d'autonomie pour adapter son comportement en vue d'un meilleur fonctionnement de l'ensemble, ceci impactant la façon d'opérer, chacun dans sa fonction. Ceci implique une impulsion en ce sens venant de la DG : être clair sur les enjeux et les objectifs, et laisser ensuite les gens se mettre d'accord entre eux avec une marge d'autonomie suffisante pour qu'ils se débrouillent. Voilà l'essentiel de ce qu'explique Marielle Bloch Dolande dans son témoignage, tel qu'il porte sur les différents



MANAGEMENT DIALOGIQUE ET DÉMARCHÉ COMPÉTENCE

Marielle Bloch Dolande, Renforcez l'intelligence collective de votre entreprise, le management dialogique en pratique, Editions EME, 2021.

Guy Jayne, La démarche compétence, dernière crise, non ! Dernière chance, peut-être ! Editions BoD, 2021.

Deux petits livres, écrits par des praticiens et qui risquent, malgré leur intérêt, de passer en dessous des radars.

Le premier, celui de Marielle Bloch Dolande, PDG d'une entreprise de transports internationaux, Beauvais International, dans un secteur d'activité, donc, où les marges sont étroites et où la qualité de l'organisation est décisive. Comme beaucoup de dirigeants d'entreprise, Marielle Bloch Dolande se sera trouvée confrontée aux sempiternels problèmes que sont l'absence d'initiative, les informations mal comprises, la défense des prêtres carrés, l'application malencontreuse des prescriptions, le tout résultant d'une organisation en silos.

Denis Cristol

aspects du fonctionnement de son entreprise.

Intéressant. Et même très intéressant. Mais selon moi, avec deux limites. Première limite : pourquoi parler ainsi de «dialogique», comme d'autres parlent d'«entreprise libérée», au risque ainsi de proposer ainsi une panacée de plus dans la pharmacopée du management ? Parlons donc de dialogue et de communication interne. Il me semble que ce sera suffisant (pourquoi évoquer inutilement Edgar Morin et la théorie de la complexité ?). Deuxième limite : la «dialogique» semble ne pas s'appliquer au chef d'entreprise lui-même, qui semble être une sorte de *deus ex machina*. Les représentants du personnel n'existent pas et Marielle Bloch Dolande ne veut pas entendre parler. La confrontation, le débat, la pratique de la «dialogique», entre chef d'entreprise et représentants des salariés serait-elle donc par nature inutile ? Dommage que l'auteur ait fixé une telle limite à sa démarche.

Ceci ranime en moi un vieux souvenir. Voici presque quarante ans, on m'avait fait visiter les Aciéries d'Imphy, près de Nevers, où – m'avait-on dit – il se passait des choses bizarres et intéressantes en matière de management. Le jeune DRH, un certain Jacques Lauvergne, m'avait donc conduit à l'atelier des tores et des ferrites (je ne sais d'ailleurs toujours pas très bien à quoi ça sert), où il m'avait laissé avec les ouvrières, assemblées en une réunion de travail, afin qu'elles m'expliquent elles-mêmes comment elles étaient organisées car, me disait-il, «il n'y comprenait rien». Et donc, ces dames m'avaient expliqué comment elles s'auto-organisaient en fonction du travail à faire, ce qui nécessitait, me disaient-elles, d'être tenues exactement au courant des données commerciales (délais à respecter, prescriptions des clients, etc.) afin d'en tenir compte dans leur planning et dans la répartition des tâches entre elles. Et j'avais retenu ce cri du cœur : «on est capable de s'or-

ganiser à la maison, on ne voit pas pourquoi on n'en serait pas capable à l'usine !»

Ce qui est le fondement de la «démarche compétence» que présente par Guy Jayne dans le petit livre qu'il vient de publier et dont Jacques Lauvergne s'est chargé de la préface (m'étant moi-même chargé de la postface). Guy Jayne est l'ingénieur qui a mis en place ce type de démarche dans toute la sidérurgie française, et même ailleurs. Et donc, en quoi consiste-t-elle ?

Dans la plupart des entreprises, l'organisation consiste à exiger du salarié qu'il s'adapte à un «poste de travail» prédéfini, ce qui a pour effet de laisser inutilisée une partie de ses compétences. Le principe de la «démarche compétence» consiste au contraire à utiliser pleinement ce potentiel de compétences personnelles et à la développer en adaptant en permanence l'organisation de l'entreprise aux compétences susceptibles d'être mobilisées. Ceci conduit à la reconstitution de métiers fondés sur des compétences plus étendues que celles que supposent les anciens postes de travail, sur des possibilités d'évolution accrues et sur un surcroît de sens que chacun peut donner à son activité. Et c'est ainsi que se développe, au-delà des compétences individuelles, que se développe la compétence collective de l'entreprise, qui est à la base de son «capital humain».

L'intérêt du livre de Guy Jayne n'est pas seulement de présenter, schémas à l'appui, une vision très concrète de l'approche qu'il a pu mettre en œuvre dans la sidérurgie avec l'appui de celui qui était à l'époque le président d'Arcelor, Francis Maire, aujourd'hui président d'honneur de l'Association Condorcet pour l'innovation managériale, dont Guy Jayne est l'un des fondateurs (ainsi que Jacques Lauvergne). Il est aussi de la mettre en situation, comme l'indique clairement le sous-titre du livre, «dernière crise, non ! Dernière chance, peut-être !»

Les circonstances, et notamment les effets sur l'environnement d'une croissance économique incontrôlée appellent en effet à mettre la dimension humaine au centre de l'entreprise, ceci par opposition avec une conception trop exclusivement centrée sur des objectifs financiers à court terme. C'est la raison pour laquelle son devenir doit tenir compte du point de vue et des possibilités d'intervention responsable de toutes ses parties prenantes. Et c'est la raison pour laquelle Guy Jayne accorde une grande importance au rôle des représentants du personnel et des syndicats, appelés à jouer un rôle constructif dans la recherche du bien commun, dans et au delà de l'entreprise.

Hubert Landier



DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de **8000** apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de **50** établissements de formation
- + de **300** formations dans tous les secteurs
- + de **5000** entreprises déjà partenaires

Success in progress

The logo for Formasup features the word "Formasup" in a sans-serif font, with "Forma" in black and "sup" in red. To the right of the text is a stylized, black, curved line that loops around the text.

Formasup

CFA de l'enseignement supérieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20

ILS ONT GARÉ LE BUS DEVANT LE BUT, POURTANT ON A RÉUSSI À MARQUER



Petit éloge du métier insensé de coach, par Lionel Bellenger, préface de Gérard Houllier, chez ESF Sciences Humaines.

Lionel, pourquoi ce livre consacré aux coaches du foot ?

Tout a commencé dans les années 1990, suite à une rencontre avec Gérard Houllier, alors DTN à la FFF. Gérard était déjà convaincu que les coaches devaient être formés à la communication. Il connaissait mon métier de formateur et d'enseignant à Paris 3 Sorbonne Nouvelle et à HEC. Il m'a fait confiance. C'était osé, car je n'étais pas du sérail. Et le monde du foot est assez clanique. Il m'avait dit avant ma première intervention devant un groupe d'entraîneurs en formation : «si tu vois que ça ne les intéresse pas ou si certains quittent la salle, tu insistes, tu vas au bout quand même...». Aucun n'est parti et 30 ans plus tard j'y suis toujours. Gérard avait en partie raison : les coaches de l'époque n'étaient pas tous acquis à l'idée que la communication était en train de devenir une des exigences et une des facettes de leur métier. Aujourd'hui, les coaches qui sont candidats au BEPF, sésame pour entraîner des professionnels (Ligue 1, Ligue 2, National...) ont tous pu vérifier l'importance de la communication.

Vous parlez de communication, vous pensez à quelles formes de communication ?

C'est très varié. On peut au moins distinguer 4 situations à fort enjeu. D'abord, la communication avec les dirigeants dont le président du club. Les coaches doivent être les bons avocats de leur cause. Souvent le sujet primordial c'est la question des ressources. Donc le recrutement. Pourquoi faut-il un avant-centre, un latéral, un milieu ? Faut-il se séparer de tel joueur ? Leur dialogue avec les dirigeants (souvent des chefs d'entreprise ou des Présidents salariés qui reçoivent une délégation d'un groupe d'actionnaires) doit être clair : comprendre et accepter la politique de formation, le «trading» des joueurs, les investissements, la rigueur budgétaire. Deuxième sujet : la communication avec le staff à travers des actes de management : délégation, recherche de cohésion, participation aux décisions, préparation des séances d'entraînement. Troisième domaine possible ; la communication avec les joueurs (environ 25). C'est évidemment là où on les attend. Mobiliser, gérer les tensions, entretenir la motivation, expliquer, passer des consignes, animer les causeries, se faire conseil et pédagogue lors des séances de débriefing vidéo. Au cœur de l'affaire : gérer les égos, maintenir une bonne concentration, créer du lien, susciter la solidarité entre des joueurs qui sont en concurrence à l'entraîne-



INTERVIEW SCHIZO

ment pour gagner leur place. Pas simple. Enfin quatrième sujet : la «com» avec les médias. Souvent diabolisée. Les coachs la craignent. Surtout quand il y a une crise de résultats. Les journalistes recherchent les scoops, montent en épingle des péripéties, mettent de l'huile sur le feu. Ils savent que le public et les lecteurs aiment le «souffre», l'inattendu, l'insolite, les confidences, les rumeurs, les indiscretions. Pas mal de coach ont connu les souffrances de la «brûlure médiatique». Donc «com» tous azimuts. Beaucoup ont payé cher l'arrogance, la naïveté, les risques d'être «cash», ou les imprudences de l'improvisation... et de la soi-disant spontanéité. Tu parles !

Lionel, pourquoi ce titre «ils ont garé le bus devant le but, pourtant on a réussi à marquer...» ?

C'est un clin d'œil en rapport avec l'un des multiples tracas du coach lié au jeu de football : comment marquer un but quand l'équipe adverse se masse en défense pour protéger son but ? De fait, c'est un casse-tête : comme une mouche qui se cogne contre la vitre. Autrefois, on disait «jouer derrière, c'est bétonner». Les italiens sont connus pour avoir théorisé le «catenaccio», inspiré du «verrou» suisse. Pour moi c'est symbolique ; un coach passe son temps à trouver d'une part des solutions pour résoudre les problèmes posés par l'adversaire, et d'autre part faire les bons choix pour optimiser les forces et les talents de ses joueurs.

Lionel, en quoi le football est un jeu qu'on dit «compliqué» ?

Les principes sont simples : s'organiser pour que onze joueurs, face à onze autres, sur un rectangle de dix mille mètres carrés mettent un ballon au fond d'un but d'un peu plus de 15 mètres carrés de surface. En réalité c'est un sport d'exécution et de création. Exécution parce que la qualité technique des joueurs est indispensable. Il y a des «artistes» à l'instar des brésiliens. Création parce qu'il faut «inventer» du jeu ensemble. On peut parler d'intelligence collective, de stratégie, de tactique. Les coachs pourraient s'inspirer de «l'art de la guerre» de Sun Tzu : faut-il passer à l'offensive, s'imposer, dominer ou au contraire être prudent, attentiste, laisser venir et contre-at-

taquer par des raids rapides ? Ça c'est le boulot du coach : penser, décider en stratégie.

Lionel, qu'est-ce qui vous fait dire que c'est un métier «insensé» ?

Parce que tout est démesuré, excessif. L'incertitude défie toute forme de prévision. Le jeu et le contexte proposent en permanence des défis traumatisants et parfois révoltants. L'argent joue un rôle déterminant avec des effets pervers. Des endettements insolents, des budgets déséquilibrés. Le salaire d'une star d'un club peut correspondre à la somme de tous les salaires des adversaires. Insensé, parce que le temps est compté : sur les bancs, la précarité est devenue la règle. Quatre ou cinq défaites de suite (soit une durée d'un mois) et dans la majorité des cas le coach est viré. Même si les changements d'entraîneur se traduisent rarement par le retour des succès !

Le contexte dans lequel vivent les coachs devient de plus en plus toxique. Les groupes de supporters, les réseaux sociaux, les «talk shows» mettent une pression déstabilisante sur les coachs. Les forts caractères, les impulsifs vont à la bagarre et y laissent de l'énergie. C'est souvent sans issue. Ceux qui subissent, ruminent et s'auto-détruisent. Il faut vraiment être costaud pour supporter émotionnellement une telle emprise psychologique.

Lionel, quels enseignements tirer de tout ça ?

Comme le remarquait avec justesse Edgar Morin, «le sport porte en lui, le tout de la société». Ce qui m'intéresse c'est la singularité des personnalités de coach. Le milieu du foot est un vrai «laboratoire» pour étudier comment un coach exerce plus ou moins durablement et avec plus ou moins de réussite (mesurable par le classement, les titres, les trophées) une influence sur un groupe. Le charismatique qui inspire et transcende, l'entrepreneur qui construit, fait grandir, le mercenaire qui fait des «coups», «l'humain» qui aime son groupe et partage des émotions, le leader qui galvanise, le calculateur qui distille du sang froid et qui est malin, façon José Mourinho.

Y a-t-il des clés de succès sur les bancs ?



Les coachs deviennent des ingénieurs du jeu. Pour le profane, la confrontation des systèmes de jeu (4-4-2 ou 4-2-4 ou 3-5-2 ou 4-3-2-1) devient le pont aux ânes des pseudos entraîneurs. Pep Guardiola incarne la montée en puissance des théoriciens du jeu : ami de Karpov, fana des échecs, il a donné après Sacchi et Cruyff une dimension réfléchie à un jeu qui avait démarré par le frustré «kick and rush» des anglo-saxons.

Les coachs investissent dans des séances d'entraînement visant à développer les qualités de prise de décision et d'anticipation des joueurs. On discute maintenant de jeu de possession, jeu de position, jeu de transition. On disserte sur les dépassements de fonction et les coachs s'entourent de spécialistes de plus en plus pointus pour optimiser les situations de jeu (touches, coups de pieds arrêtés).

Que pensez-vous Lionel de ces évolutions ?

Ça rappelle étrangement les problématiques des managers dans les entreprises : avoir une

vision large, développer les compétences, innover, faire intervenir des généralistes et des spécialistes, prendre en compte la dimension émotionnelle, chercher à réduire l'incertitude ou faire avec, concilier force et souplesse, fermeté et ouverture, c'est-à-dire opter pour l'agilité.

Lionel, la préface de Gérard Houllier doit avoir un sens particulier pour vous ?

Oui, il l'a rédigé deux mois avant de disparaître en décembre 2020. Je l'ai accompagné pendant plus de 20 ans. Ses 14 trophées disent les mérites autant du technicien que du manager. Son fidèle et talentueux capitaine Steven Gerrard à Liverpool, aujourd'hui coach aux Glasgow Rangers dira «Sans Gérard, je ne serai pas l'homme que je suis». Le métier de coach est fou, insensé, soumis à l'hubris des hommes, mais ce sont les belles personnes qui laissent toujours les traces qui ont du sens.

Lionel Belanger

APPORTER
UNE SOLUTION JURIDIQUE
ET ADMINISTRATIVE
pour les Cadres Experts
indépendants



ID Search Portage Société de portage salarial

Les entreprises montrent un intérêt croissant pour cette forme de collaboration qui permet de mobiliser des experts en s'appuyant sur la force d'une organisation. Alliant les avantages du salariat et du travail indépendant, c'est une réponse pertinente aux exigences du marché de l'emploi, un formidable tremplin vers la création d'entreprise ainsi qu'une nouvelle source de développement économique.

OFFRE SPÉCIALE 6% de frais de gestion pour les adhérents de MagRH



ID Search Portage - 165 avenue Charles de Gaulles - 92200 Neuilly-sur-Seine

Tel : 01 44 90 81 36 - Email : contact@idsearch-portage.fr



L'INNOVATION PAR LE CONFLIT

CHRISTOPHE **GENOUD**





L'intelligence collective fait émerger l'innovation dans les organisations grâce aux ateliers de brainstorming, de gamestorming, ou de design thinking. Vraiment ? Si ces techniques permettent de générer des idées, elles ne garantissent en rien la matérialisation de la nouveauté. Victimes de myopie organisationnelle ces approches conçoivent l'innovation comme un processus fluide de création harmonieuse et font l'impasse sur l'existence même de ce qu'est l'innovation dans les organisations : un conflit créateur.

Malgré le titre de son ouvrage séminal «Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation», Tim Brown, l'un des papes du Design Thinking est avare en conseils sur comment on prépare ou on adapte une organisation existante. Tout au plus nous conseille-t-il de «prototyper» les organisations selon les principes du DT (sic), d'organiser des workshops, de réformer le leadership, de constituer des équipes interdisciplinaires, bref de développer une approche systémique (p.174).

Dans le plus récent «Guide du design thinking», M. Lewrick, P. Link et L. Leifer, (2019) consacrent quatre pages sur près de trois cents cinquante à la question «Comment préparer l'organisation à une nouvelle mentalité ?» (p. 190 à 193), dont une intégralement destinée à répondre à la question : «comment faire pour inscrire le design thinking dans l'organisation ?» (p. 193). Voici en vrac les réponses : «reposer (le DT) sur un réseau d'utilisateurs et de soutiens dans toute l'entreprise» ; «l'idéal est que tous les salariés se considèrent comme et agissent comme des entrepreneurs» ; «les dirigeants devraient faire de la centricité client un thème crucial, stratégique et le dire à tous leurs collaborateurs» ; «vision claire» ; «socle de confiance» ; «mentalité ouverte» ; «structure et cultures ouvertes» ; «mise en oeuvre holistique» etc.

Convenir que dans les deux cas, les considérations organisationnelles déve-

loppées sont faibles - quand elles ne sont pas teintées d'une charmante naïveté - ne revient nullement à remettre en question l'intérêt de l'invention organisationnelle que constitue le Design Thinking. Cela revient simplement à dire que faire appel à l'intelligence collective ou aux changements de «mindset» ne suffit pas et que les «faiseurs-inventeurs» ne sont pas de très bons innovateurs, n'en déplaise à la doxa.

L'INNOVATION ORDINAIRE

Dans une précédente chronique, nous tendions avec Michel Crozier et Ehrard Friedberg un lien intrinsèque entre l'innovation et la politique conçue sous le prisme du rapport de force. Norbert Alter, un autre sociologue des organisations - tout aussi essentiel - nous offre également une approche riche en enseignements. Son ouvrage majeur a été publié en 2000 et porte le titre magnifique de «L'innovation ordinaire».

Selon Alter, l'innovation est essentiellement une déviance dans l'ordre établi. Elle introduit une forme de chaos, elle est caractérisée par l'ambiguïté des buts et est un processus fondamentalement incertain. Rien de bien décoiffant jusque-là. Sauf que cette déviance n'est pas le fruit d'un processus créatif harmonieux piloté par les idées, le mindset ou les prototypes, mais la résultante d'une inversion des normes le plus souvent introduite de façon volontaire et unilatérale, résultant plus du fait accompli que de la génération d'idées.

Le processus d'innovation suit ainsi invariablement un processus en quatre étapes. La première est celle de l'initialisation, caractérisée par des «croyances» et une forme «d'irrationalité» dans le lancement du processus d'innovation qui consiste à introduire de manière parfois arbitraire une «invention». La seconde étape est celle de l'appropriation de

la déviance créée par l'invention, de l'expérimentation, du conflit entre individus et groupes, et de la transformation de l'invention en quelque chose d'autre. Dans une troisième phase, le conflit ayant abouti, l'invention est métabolisée et normalisée. La déviance (re)devient alors règle, ordre. Enfin, il y a innovation, c'est-à-dire nouvelle pratique sociale, lorsque l'invention s'est diffusée dans le groupe social et qu'elle en a modifié les interactions.

Pour Alter, loin du chemin de fleurs de la maturation des idées surgies de l'intelligence collective des innovateurs, l'innovation naît sur un champ de bataille sur lequel s'affrontent les tenants de la déviance d'un côté et ceux de l'ordre de l'autre. Deux logiques s'affrontent : celle de l'innovation et celle de l'organisation.

LOGIQUE DE L'INNOVATION

- «Elle se construit initialement sur l'ambiguïté, le vide ou le caractère paradoxal des décisions prises pour transformer une situation. «
- «Elle est portée par les acteurs de cette nouvelle donne.»
- «Elle s'appuie sur un réseau d'alliés qui partagent au moins momentanément la logique défendue par les acteurs de l'innovation.»
- «Elle dispose de règles de fonctionnement internes au groupe lui permettant de jouer successivement le registre de la publicité ou de la clandestinité.»
- «Elle ne négocie donc pas. Elle accomplit ce qui lui semble devoir être fait et tente de légitimer cette action après coup.» (Alter 2000 : 102)

LOGIQUE DE L'ORGANISATION

- «L'enjeu majeur du groupe est de repréciser les fonctions et rôles au fur et à mesure que se développe l'innovation.»
- «Pour ce faire, il dispose de ressources, comme la collaboration ou d'autres liées à la position formelle, la gestion administrative, les moyens budgétaires qui permettent de contrôler partiellement l'innovation.»
- «Si les tenants de la règle s'opposent trop frontalement à ceux de l'innovation, ils ne sont plus que «légaux». S'ils acceptent de coopérer, ils doivent accepter de perdre une partie de leur influence et





de leur reconnaissance sociale.»

- «La stratégie dominante du groupe est alors celle de la réorganisation. Ce dernier réduit les incertitudes du processus de travail en formalisant les mécanismes d'innovation pour parvenir à transformer les stratégies des innovateurs en simples fonctions.» (Alter 2000 : 102-3)

C'est donc du conflit entre ses deux logiques, incarnées par des acteurs que l'innovation naît ou pas. Le succès ne dépend pas de la qualité de l'invention à l'origine du processus, du mindset de l'organisation, ou de la qualité du prototype produit par l'application des outils du Design Thinking, mais bien d'un affrontement, d'une confrontation, d'une lutte de pouvoir au sein de l'organisation.

LA COOPÉRATION CONFLICTUELLE

Mais si tout est conflit, quelle place pour la coopération ?

Si coopération il y a, c'est que celle-ci est préférée à une stratégie d'opposition, par exemple. C'est donc bien qu'il y a rapport de force.

«La force des idées ne vient pas d'elles en tant que telles mais des conflits ordinaires qu'elles trahissent, des embarras qui les précèdent dans le réel dont - au mieux - elles nous permettent de sortir. Sans organisation matérielle et symbolique, autrement dit sans institution pour instruire les engorgements de l'action en conflits, une idée - fût-elle vraie - n'a pas de force.» (Clot et al. 2021 : 30)

Un ouvrage récent formidable (Clot et al. 2021) vient à point nommer illustrer que la production d'innovation peut émerger d'une coopération fondée sur l'opposition et la confrontation des conceptions et des idées.

A l'inverse de la technique du design thinking qui consiste notamment à ne pas formuler de contradiction ou de négation, mais que des compléments aux propositions générées, les trois études menées par ces sociologues montrent comment un conflit organisé autour de la définition des critères de qualité du travail a produit du neuf et relégitimé leur participants au sein de l'organisation. Dans un EHPAD (EMS en Suisse), dans le service de propreté d'une grande ville et dans une usine automobile, les auteurs montrent que l'acceptation et la reconnaissance d'un conflit de conception autour de ce que constitue un travail bien fait par les équipes de terrain a permis non seu-

lement d'innover, mais de redonner un sens à la coopération. D'un côté, les travailleurs de terrain ont affirmé leurs compétences, de l'autre ils se sont réaffirmés comme groupe capable de changement face à une hiérarchie dépassée par les événements et embourbés dans les process, loin des tartes à la crème de la «résistance au changement».

Au final, pas de post-it, pas de méditation pleine conscience, pas de positivité exacerbée, pas de quête de la fausse unanimité, mais l'expression et la prise au sérieux de conceptions divergentes de l'action collective.

«Le conflit de critères «dialogué», systématiquement documenté, en quête de la différence des points de vue sur le même objet à transformer, rassemble davantage en réalité que les plans d'actions consensuels pour le «bien-être» qui rassurent à bon compte.» (Clot et al. 2021 : 43)

Innover consiste moins à cultiver l'harmonie, rechercher le consensus ou faire appel à des méthodes de génération fluide d'idées, qu'à organiser la déviance, cultiver l'opposition et stimuler la coopération conflictuelle.

C'est donc plus une affaire de management que de méthode ou de techniques.

Christophe Genoud

Article originellement publié sur le blog du quotidien le Temps le 25 mai 2021.

<https://blogs.letemps.ch/christophe-genoud/2021/05/25/linnovation-par-le-conflit/>

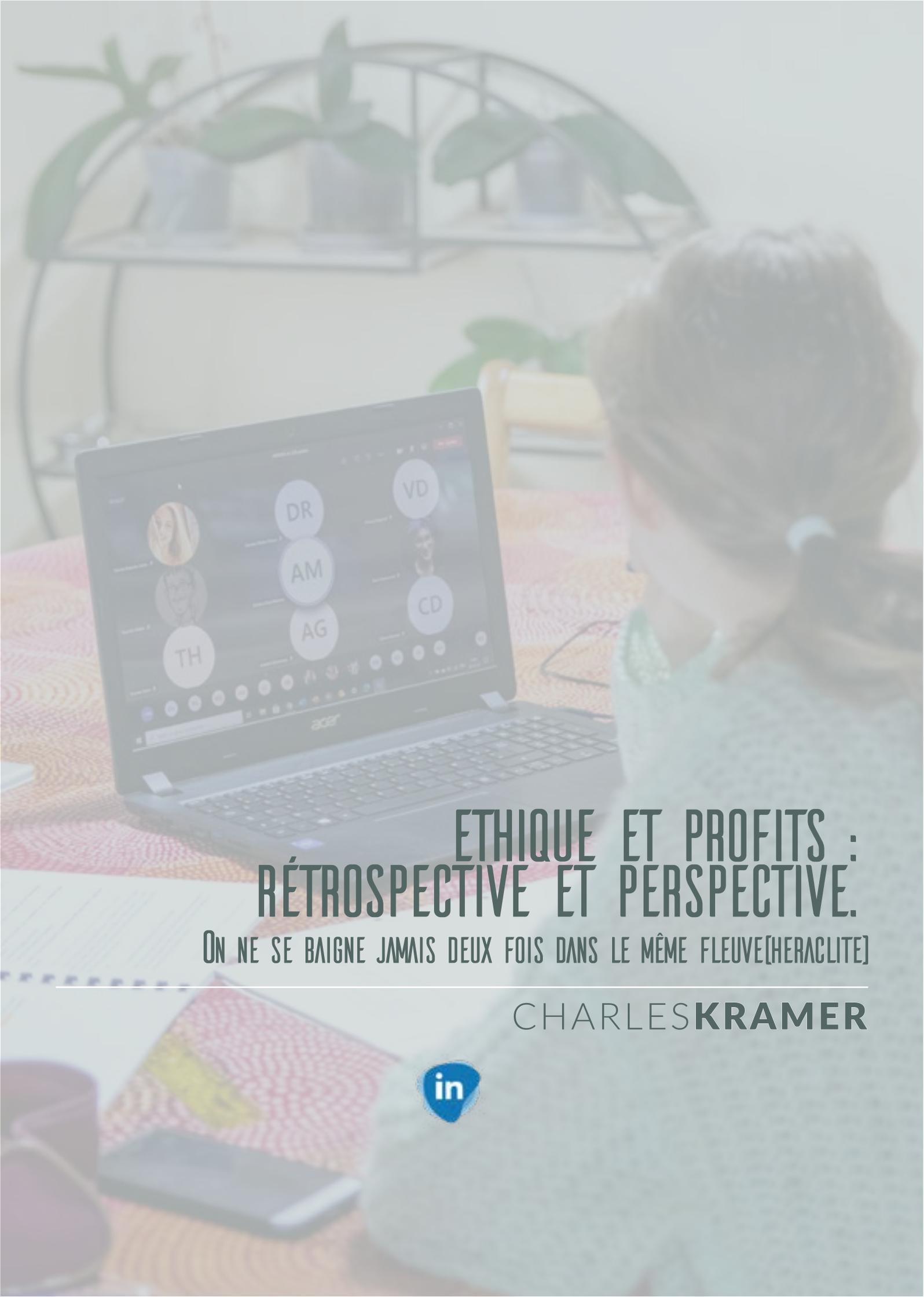
Références

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presse Universitaires de France

Brown, T. (2009) *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York : Harper Collins

Clot, Y et al. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : Editions de la Découverte

Lewrick M., Link, P., Leifer, L. (2019), *Guide du design thinking. Activez la méthode*, Paris : Pearson



ETHIQUE ET PROFITS : RÉTROSPECTIVE ET PERSPECTIVE.

ON NE SE BAIGNE JAMAIS DEUX FOIS DANS LE MÊME FLEUVE(HERACLITE)

CHARLES **KRAMER**





Profit, équité, capitalisme sont des termes qui revêtent une foule de significations. Mots-valises, ils font référence à des contenus très différents selon les positions des interlocuteurs, les époques, les lieux et le contexte. Tentons d'en éclairer le sens à la lumière de nos rencontres qui orientent nos choix individuels plus ou moins soumis à des impératifs édictés par des institutions publiques et privées. Interrogeons-nous sur nos propres interprétations.

En janvier 1971, au premier symposium européen du management à Davos, ni les impératifs de l'éthique ni les modalités de gouvernance ne figuraient au programme. Depuis, diverses organisations, y compris celles qui sont dites à but non-lucratif, s'obligent à suivre des codes de conduite. Destinées à guider leurs pratiques, des déclarations élaborées par des experts proposent aux dirigeants modèles, normes et garde-fous. Il est indiqué de s'en inspirer mais aussi souhaitable de les affiner.

Au fil des ans, certes, les conceptions se modifient, les prescriptions se nuancent. Témoignant de préoccupations morales, réputée licite la poursuite de profits est corsetée du souci de délimiter des comportements généralement estimés honorables. Une tendance contemporaine vers la régulation gagne du terrain dans le monde. Notre survol n'épuisera pas l'esquisse des facettes de cette problématique complexe.

CONVICTIONS

Les grands cadres ne seraient-ils pas à créditer d'une conscience ? La plupart se plient pourtant scrupuleusement aux lois, aux dispositions juridiques et fiscales de leurs pays et aux réglementations à l'étranger, là où leurs activités s'exercent. Ils nourrissent certes des convictions personnelles quant aux mœurs et aux usages permmissibles dans un contexte particulier et à une époque donnée selon leurs localisations.

D'aucuns épousent des croyances religieuses qui leur imposent de respecter prescriptions, interdits et coutumes propres à leurs appartenances. La plupart trouvent intérêt à maintenir une «paix sociale» dans leurs unités, en limitant abus de pouvoir et prises de position qui contreviendraient aux dispositions officielles.

La morale personnelle des décideurs peut sous-tendre un type de gouvernance plus moins éclairée. Si, localement par exemple, la corruption joue en faveur de concurrents, tous pourtant ne cèdent pas «aux lois du milieu» !

Psychologue éminent, Jean Piaget, à l'Institut Jean-Jacques Rousseau à Genève (1932) décrit des étapes du développement moral d'un individu et ses réactions aux exigences de son milieu, à mesure que sa maturité progresse.

Lawrence Kohlberg à Harvard, dès 1971, soutient que, «normalement», les individus traversent six phases de socialisation, évoluant d'un niveau «pré-conventionnel» au respect de principes abstraits. Les comportements de l'adulte seraient orientés par son parcours et ce qu'il en a appris.

L'exercice de fonctions de direction est affecté par des traits de personnalité et des profils émotionnels valorisés par les décideurs qui re-

tiennent les candidatures de leaders (Cf. J. Piaget

«Le jugement moral de l'enfant» 1932 ; Lawrence Kohlberg «Stages of moral development» 1971 ; Daniel Goleman «Social intelligence» 2006).

DÉMARCHES

Dans les cercles industriels et commerciaux, un besoin se manifeste ordinairement, celui de se référer à un ensemble explicite de normes et des conduites à respecter. Répartis en sous-ensembles propres à chaque type d'activité, des codes de bonnes pratiques sont formulés. Des vides juridiques subsistent néanmoins, qui ne sont pas légalement comblés. Les dérives ne manquent pas.

Seulement une fraction des acteurs s'astreint à suivre les recommandations à la lettre. Des démarches de portée plus universelle tendent à élaborer une «supra éthique» qui s'imposerait à tous les systèmes économiques et à toutes les cultures. À l'évidence, il serait bon que des «règles du jeu» soient admises par ceux qui s'engagent dans des transactions. Elles devraient s'appliquer à tous. C'est le mandat de quelques organismes nationaux, supranationaux et multilatéraux. Des responsables d'entreprises ont depuis des années formellement opté pour ce type d'orientation :

--- Dès 1968, le PDG de Rank Xerox S.A en France, animé d'une morale exigeante - tout en s'efforçant de générer une rentabilité exemplaire - déplorait une dérive redoutable chez des hommes d'affaires que la poursuite effrénée de résultats financiers les plus élevés possible conduit à se vouer avec une ferveur quasi «religieuse» au culte du profit, au mépris d'autres finalités sociétales.

En 1977, ITT Europe invitait plus de 200 de ses directeurs de ressources humaines à débattre, entre autres, des postulats du conglomerat en matière de profit. Sous le titre «effectiveness yields profits», figuraient des présupposés tels que :

- une organisation performante génère du profit
- les performances sont pluridimensionnelles, mais le profit serait une mesure cruciale de l'efficacité, sinon l'unique.

Il est judicieux de choisir des repères de performance plus divers. Si quelques-uns sont financiers, d'autres sont éventuellement non chiffrés ; le profit, selon sa définition, est dénoté par la marge établie entre le coût total engagé et les recettes totales recueillies ; les profits mesurent dès lors la capacité de mobiliser de nouvelles ressources et de jouer ainsi le rôle premier d'une firme exerçant la fonction économique que lui accorde la collectivité.

Les notions de capital et de capitalisme font débat depuis trois siècles constate le professeur Jean-Jacques Pluchart. De nouvelles formes ont été révélées. Leur variété est remarquablement documentée dans son ouvrage de 2016, une source nécessairement à consulter pour appréhender

correctement les spécificités des économies à la surface du globe. Évitions généralisations et simplifications abusives propres à générer des confusions dans nos jugements sur la gestion des économies.

Partout où le profit est reconnu comme une préoccupation licite, la rentabilité est considérée comme une valeur majeure : elle se constate dans la durée, par exemple en 10 à 15 ans, bien que les indicateurs intermédiaires soient déjà appréciables ; les sociétés visent normalement des objectifs formulables en termes de résultats ; la gestion du personnel, comme celle de toutes autres ressources à mobiliser judicieusement, y contribue notablement (Cf. P. De Woot "Entreprises performantes et stratégies de progrès» Fondation Industrie-Université 1972, Louvain ; C. Kramer «Organization planning» Conférence ITT-Europe, mars 1977, Taormina).

L'administrateur délégué d'une multinationale, qui comptait à l'époque 280 000 collaborateurs dans le monde rappelait, au Forum de Davos dans les années 90 : «Historiquement, le terme en vogue chez les dirigeants fut «shareholder value» ou valeur d'actionnaire». Puis est venu le tour de la «responsabilité sociale d'entreprise» RSE ou corporate social res-





possibility. Des intervenants affirmaient de plus : « nous devons rendre quelque chose à la société ». Un dirigeant réagit sans ambages : « je viens d'entendre cette phrase cinq jours durant, mais sachez que je n'ai rien à donner en retour à la société, pour la bonne raison que je ne lui ai rien volé ». La formule ne fut pas reprise par d'autres participants...

Selon Michael E. Porter (Harvard), le concept de la share value creation s'est plus tard répandu, remplaçant la shareholder value. Selon lui, des firmes ont depuis longtemps affirmé « si nous voulons créer de la valeur pour nos actionnaires, nous devons aussi en générer au profit de la société et des collectivités ».

La création de valeur partagée (creating shared value) s'intègre dès lors dans la stratégie de groupe.

La durabilité est, en outre, essentielle au succès. Selon un participant, chef d'industrie à l'époque, « un bon système salarial comporte trois éléments en corrélation harmonieuse : une rémunération de base adéquate, une incitation annuelle à court terme et une gratification susceptible de favoriser la durabilité. Un bonus est assuré à ceux qui oeuvrent depuis 3 ans dans la firme. Ils perçoivent alors cette prime » (Cf. P. Brabeck « La durabilité, facteur de réussite ». Employeur suisse n° 22, 2008, Zurich).

Depuis 2006, l'élaboration d'une gouvernance de qualité gagne du terrain : plus de 150 codes nationaux voient le jour et deux chartes internationales sont répertoriées. L'une est formulée par des organismes tels l'OCDE, l'autre par des investisseurs (cf. International Corporate Governance Network). Des entités comme Cadbury, l'Oréal, Danone, Schweppes, Getty Realty, Kraft, Piaggio, sont citées parmi les groupes qui ont pris des mesures appropriées.

La « gouvernance d'entreprise » fait dès lors référence à l'ensemble des règlements et des organes de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une firme de veiller à leurs intérêts.

La notion traduit l'intention de faire connaître les modalités des prises de décision au sommet d'une organisation. Il s'agit d'éclairer l'exercice des pouvoirs et d'explicitier le choix d'orientations stratégiques, répondant aux intérêts des parties, résolues à promouvoir une gestion consensuelle équitable négociée en évitant des dissensions majeures entre parties prenantes (les « stakeholders » dont les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les créiteurs, etc.). Des arbitrages s'imposent

- entre des relations centrées sur les rapports des actionnaires et dirigeants, concernés par la création de valeur chère aux investisseurs (shareholders), détenteurs d'actions.

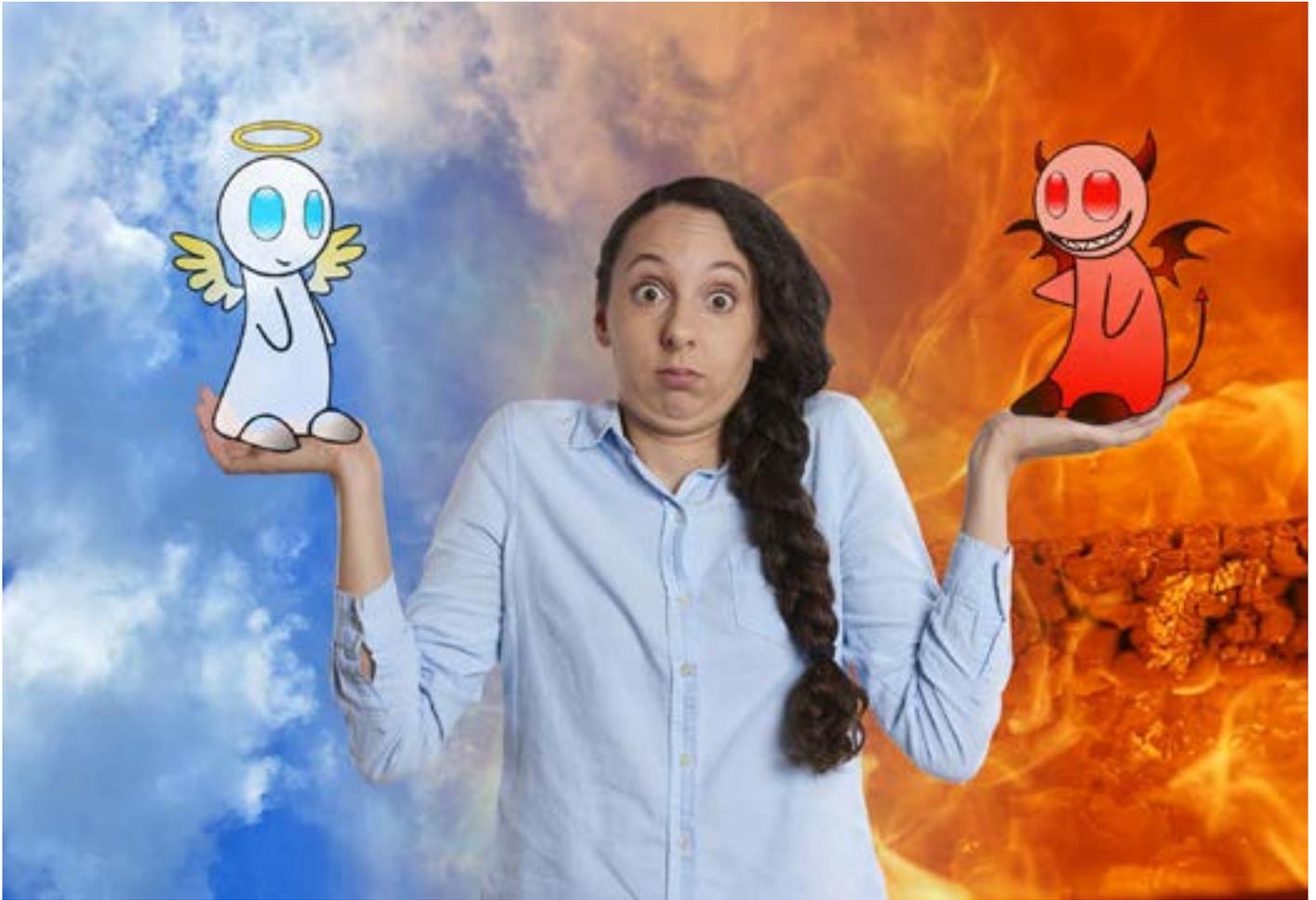
- Et aussi entre des rapports qui impliquent administrateurs, salariés, mandataires d'établissements publics, banques, agences de contrôle, voire bien d'autres organismes soucieux de protéger l'environnement, d'œuvrer au développement durable et d'appliquer des mesures anti-corruption. Ceux-ci se préoccupent également de moraliser des choix stratégiques nuisant aux populations.

A l'instar de la Banque Royale/Royal Bank of Canada, opérant dans son contexte culturel et social, maintes firmes élaborent des lignes de conduite (Cf. BRC – rapport annuel 2006, 14-15 www.rbc.com/gouvernance).

Certes, d'importantes sociétés ne s'obligent pas explicitement à établir une répartition des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires conforme au principe de gouvernance « une action égale une voix ».

Co-fondateur de l'International Corporate Governance Network feu André Baladi le déplorait. L'ICGN, rassemblait des institutionnels détenant des actifs boursiers considérables de plusieurs milliards de dollars US soit 1/3 de la capitalisation boursière mondiale (cf. « Quo Vadis Corporate Governance ? », Swiss Global Finance Magazine mai 2006). Selon l'expert, il restait fort à faire pour assurer le respect scrupuleux des droits des actionnaires. Dans cette intention, des conférences annuelles ICGN furent patronnées par les principales bourses.

D'après Paul Krugman, prix No-



bel d'économie 2008, les services financiers ont absorbé une proportion croissante des richesses, détruisant de la valeur au lieu d'en créer. En 2021, il défend toujours ses thèses en qualité de chroniqueur du New York Times.

La logique incriminée n'est pas l'apanage d'un B. Maddoff, escroc notoire, démasqué, récemment décédé en prison. Le fonctionnement des Bourses n'est pas innocent, d'autant que les autorités de contrôle ont parfois peu exercé leur rôle et certaines furent accusées d'avoir insuffisamment rempli leur mandat.

Pour Jean-Jacques Pluchart, professeur émérite de l'université de Paris I Panthéon-Sorbonne, le rétablissement d'une confiance suppose le renforcement des pouvoirs de «tiers de confiance». Ces médiateurs du fonctionnement des organisations et des marchés ont pour mission de s'assurer du respect des

lois, des normes prudentielles et des codes, aussi bien en ce qui concerne l'entreprise (auditeurs légaux, administrateurs indépendants, déontologues, leaders moraux) que pour les administrateurs de marchés notamment financiers (tribunaux, autorités de tutelle publiques et privées, régulateurs boursiers, syndicats, ordres professionnels, agences de notation financière et extra-financière, etc.).

Leur légitimité sera d'autant mieux reconnue et leur action plus efficace que leurs prérogatives seront délimitées selon des règles de gouvernance régissant modalités d'organisation et arbitrages. L'institutionnalisation des contrôles suppose un double processus de régulation des mécanismes de marché et d'auto-régulation (Cf. J-J. Pluchart «Logique de confiance» 2008).

Les ruptures d'équilibre financier et économique auxquelles l'occident fait front actuellement doivent inciter à revoir et améliorer radicalement les «règles du jeu» (cf. M. Lewis, D. Einhorn «How to repair a broken financial world ?» ; «The end of the financial world as we know it» New York Times 4 janvier 2009).

Dans le monde des affaires, éthiques et profits ne sont pas incompatibles pour autant que des résolutions individuelles et des dispositions collectives limitant des





enrichissements prédateurs démesurés soient progressivement prises et acceptées comme fruits d'ententes multilatérales en vue d'une équité communément appréciée.

ÉVOLUTIONS CONTEMPORAINES

En 2021, le consultant international, Jean-Bernard Bruneteaux estime que les démarches comme celles que nous signalons ont progressé dans un bon sens. Il est d'avis que depuis la fin des années 1980, notamment, ont fleuri des «codes de conduite» quelle que soit leur dénomination (chartes, mission, guide de bonne gouvernance, énoncé des valeurs, RSE...). Cette recherche d'équité majorée était déjà celle de dirigeants pionniers animés d'intentions louables mais qui, à leur époque, n'étaient pas vraiment explicites pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. (Cf. J-B Bruneteaux. Communication personnelle. Juillet 2021).

Selon ce consultant, il importe à présent d'aller bien au-delà des définitions pour élucider qui est sensé «profiter» du profit!». Le «profit» ne serait-il pas à qualifier désormais par le «bénéfice qu'en tirent les divers acteurs de l'entreprise (actionnaire, dirigeant, personnel, créateurs de nouvelles richesses, chercheurs (investissement matériels et immatériels), clients, fournisseurs, collectivités - mécènes, sponsors), au bénéfice de l'image institutionnelle»? Ainsi, le profit financier deviendrait l'un des éléments du «profit global» de l'entreprise. Les bénéficiaires du «profit» comprendraient nécessairement et, proportionnellement, pour leur part respective, tous les «promoteurs/acteurs» des résultats de l'entité.

Sans doute, avec Bruneteaux, quand un de nos interlocuteurs propose de discuter de profit ou d'éthique, devrions-nous préalablement poser la question «de quel profit» et de «quelle éthique» parlerons-nous ?

Définie et mise en pratique, une éthique définie dicterait la régulation de la répartition du «profit». Et le profit traduirait la qualité du respect de «l'éthique». Cette question critique introduit celle de la détermination de la «contribution proportionnelle des acteurs».

Si le «profit» ne profite qu'à une partie des légitimes bénéficiaires, il devient d'autant plus immoral. Ce peut être le cas pour des «trader» s'ils sont les seuls des bénéficiaires qui ne partagent effectivement les profits financiers qu'avec des spéculateurs au détriment des autres acteurs d'une entreprise.

De la même façon, l'absence de profits (vus essentiellement comme des résultats financiers) risque de mettre à mal l'éthique de l'entreprise. D'où l'importance de la durabilité. Certaines sociétés ont seulement affiché leur «éthique» au moment où l'absence de profit ou des pertes la rendait secondaire si ce n'est inopérant.

En conclusion, les notions de profit et de profitabilité légitimes ne sont pas incompatibles. Elles sont complémentaires à condition de chercher à négocier un consensus sur ce que «profit» signifie pour les partenaires et contractants.

Serait-ce une vision irréaliste, totalement utopique au vu des obstacles idéologiques vraisemblablement à affronter ? Ou un objectif digne d'être poursuivi par des entrepreneurs épris de progrès ? Les décideurs politiques refuseraient-ils longtemps leur aval ?

Charles Kramer

Documentation

1. Bruneteaux Jean-Bernard «vision d'un DRH optimiste» Éditions St Honoré 2020 Paris
2. Challenges «Un Etat pourra taxer les profits étrangers d'une de ses entreprises nationales qui aurait été imposée à l'étranger à un taux inférieur à ce taux minimum, afin de compenser l'écart.» Revue Challenges.fr 11 juillet 2021 Paris
3. Kramer Charles «Rétrospective et perspective» dossier Éthique et Profit. «Échanges» Revue des directeurs financiers 264 :44-45 www.dfcg.com Paris
4. Kramer Charles «Situation et rôle de la fonction personnel» Revue Économique & Sociale», 5-75 Lausanne
5. Pluchart Jean-Jacques «De quoi le capitalisme est-il le nom ?» Éditeur Maxima, 2016 Paris
6. Reuter «Accord sur la taxation des multinationales» G20 10 juillet 2021 Venise
7. Yehoshua A.B. «Le responsable des ressources humaines» Calmann-Lévy 2005 Paris



FAIRE GRANDIR LES COLLABORATEURS. ATTENTION AUX FAUSSES ÉVIDENCES

YVAN **BAREL**



Enseignant chercheur en GRH, Université de Nantes
(LEMNA)



Noble projet que de vouloir «faire grandir» ses collaborateurs, expression que l'on entend régulièrement dans le milieu des RH. Et à juste titre, car c'est tout le sens de l'exercice de l'autorité qui, à l'étymologie, vient du latin *autoritas* signifiant précisément «faire grandir». C'est une expression également utilisée dans le milieu éducatif pour souligner la nécessité de développer l'autonomie de l'enfant. À l'instar des parents qui n'ont pas à projeter sur leur enfant en pensant son bonheur à sa place, les DRH doivent veiller à ne pas réduire les dispositifs de formation et de gestion des parcours professionnels à des programmes qui seraient, selon elles, bon pour les salariés. Aussi paraît-il nécessaire de réfléchir à ce que peut signifier faire vraiment grandir ses collaborateurs.

Intrapreneuriat, forme ultime du «faire grandir» ?

L'idée de faire grandir a été remise au goût du jour à travers la frénésie de l'«entreprise libérée» qui a touché la France après la publication en 2013 de Liberté & Cie de Getz et Carney. Pour séduisante qu'elle soit, l'idée de responsabiliser les salariés s'est souvent heurtée à des résistances qu'Isaak Getz a justifiées en déclarant lors d'un reportage télévisé (1) : «Il y a des gens, comme il y a des ados, qui ne veulent jamais grandir.» Or, on peut ne pas se sentir capable d'assumer des responsabilités professionnelles importantes, on peut considérer qu'elles sont en décalage avec le niveau

de rémunération, etc. Faire grandir un collaborateur, ce n'est pas le contraindre à assumer tout ou partie des responsabilités de son manager en lui renvoyant l'image d'un non-adulte en cas de refus.

Faire grandir rend-il nécessaire le passage par un poste de management ?

À travers leur principe selon lequel «chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence», Peter et Hull (2) nous alertent sur les dangers à considérer la promotion hiérarchique comme une réponse évidente de récompense. Paradoxalement, les exigences de compétences pour le poste projeté peuvent être d'autant moins prises en compte que «faire grandir» devient l'alpha et l'oméga de la politique RH.

À titre d'illustration, dans une grande entreprise publique attentive au développement de ses employés, il est prévu que les techniciens performants passent dans leur carrière par un poste de management. Bien qu'un responsable d'équipe ait signalé à la DRH qu'il avait clairement le sentiment que l'un de ses collaborateurs n'avait pas le profil pour être encadrant, la réponse avait été «Tu dois l'aider à grandir». Difficile de se soustraire à une demande qui relève à la fois d'une perspective humaniste et d'une responsabilité managériale ! Quelques mois après l'occupation du poste de manager par le technicien en question, le constat était sans appel : malgré un coaching personnalisé, l'ex-technicien était malheureux et son équipe frustrée par l'absence de leadership.

FAIRE GRANDIR, EST-CE POUSSER À LA MOBILITÉ ?

L'imprévu, l'aléa, la nouveauté font plus que jamais partie du décor de l'entreprise. Est-ce utile de rajouter de l'effervescence à l'effervescence

en faisant de la mobilité (de métier et/ou de lieu) une exigence de la politique RH ? Si la mobilité a bien des vertus, elle peut aussi avoir des effets désastreux comme l'a tristement illustré le cas France Télécom. Un métier ne se réduit pas à un ensemble de tâches, pas plus qu'un lieu géographique à un simple code postal. Au-delà des contraintes familiales propres à chacun, la question du changement de lieu de vie est surtout d'ordre socioculturel et matériel. Dirigeants et cadres supérieurs, plutôt globe-trotters dans l'âme et financièrement à l'aise, peuvent assimiler la frilosité à la mobilité géographique du personnel opérationnel à un manque d'ambition et d'ouverture. Mais, comme le dit si joliment Bernard Galambaud (3), «le nomadisme des uns n'est pas l'errance des autres».

FAIRE GRANDIR, D'ABORD UNE QUESTION DE CONFIANCE ET DE RECONNAISSANCE.

Grandir ne passe pas forcément par une ascension hiérarchique ou une mobilité. Gérer d'autres projets, d'autres clients ou d'autres activités, peut être source d'épanouissement. Dans le rayon high-tech d'un hypermarché, une vendeuse qui avait été formée à la vente des ordinateurs portables confie sa satisfaction d'avoir gagné en autonomie : «Avant, je disais aux clients 'Attendez, je vais chercher le spécialiste'.» Si la montée en compétences participe à la confiance en soi, c'est précisément parce qu'on se sent grandi et moins dépendant des autres.

L'apprentissage favorise la confiance, l'inverse est également vrai. Un changement de responsabilité ou de poste suppose un minimum d'estime de soi. Au sein d'un centre hospitalier universitaire, la DRH avait pris l'initiative de proposer au personnel d'entretien de suivre une formation à l'utilisation d'un appareil électronique visant à

recenser les choix de menus des patients. L'objectif était de gagner en flexibilité, mais il était aussi humain, car en élargissant le champ des compétences du personnel d'entretien et en lui permettant de varier ses tâches, le travail était censé devenir moins monotone et moins pénible. À la surprise de la DRH, le personnel d'entretien avait réagi négativement : «Des femmes de ménage comme nous, on n'est pas capables de faire autre chose que du ménage !» Lorsque l'organisation du travail est très verticale et cloisonnée, il arrive que les salariés situés au plus bas de la hiérarchie finissent par intérioriser l'image peu flatteuse qui leur est renvoyée. Prisonniers de cette image, ils ne se sentent pas légitimes d'envisager un élargissement de leur champ d'activités. Sans reconnaissance du travail effectué, bien difficile d'accompagner les collaborateurs vers de nouveaux challenges !

En management comme en éducation, «faire grandir» une personne passe par le développement de son capital confiance. Il s'agit de l'aider à s'accomplir en étant attentif à ses qualités et à ses vrais désirs. À ce titre, on peut saluer l'initiative prise par Décathlon d'organiser des ateliers «Oui j'ai des talents» qui permettent aux collaborateurs d'exprimer leurs talents et d'imaginer, individuellement et collectivement, des projets qui s'appuieraient dessus.

Au fond, l'expression «faire grandir» est ambiguë tant elle peut nourrir le mythe de la toute-puissance managériale en laissant dans l'ombre la dimension personnelle et subjective de l'accomplissement de chacun. Ce qui importe c'est de reconnaître la singularité de chaque collaborateur (ses talents, ses limites, ses motivations...) et de lui donner les moyens de grandir dans son être. La responsabilité de l'entreprise est donc moins de «faire grandir» que de créer les conditions organisationnelles et managériales favorables au développement d'une connaissance de soi et d'une confiance en soi par la valorisation des talents de chacun.

Juan Baral

1. Envoyé spécial/France 2/«Travail : tous bienvenus ?», 02/09/2016.
2. Peter L.J et Hull R., Le Principe de Peter, Stock, 1970, réédition 2011.
3. Galambaud B., Réinventer le management des ressources humaines, Editions Liaisons, 2014.



Prochainement, La FFP devient

**les acteurs de
la compétence**

créateurs d'avenirs professionnels



La FFP (Fédération de la Formation Professionnelle), organisation professionnelle créée en 1991, fédère et représente plus de 1200 entreprises de formation et du développement des compétences.





L'ERREUR DE CASTING

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**



Systemicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse
et auteure



Exerce-t-on une activité parce qu'elle nous correspond ou par effet d'aubaine ? S'il existe un pan ignoré de l'orientation, c'est bien celui de la propension métier, cette tendance de tempérament qui tel un attracteur irrésistible nous fait vibrer dès le plus jeune âge à un désir de travail qui satisferait nos besoins internes.

Très tôt dès le collège, on nous demande de nous orienter. Même à cet âge, si répondre à la question de ce qui nous rend heureux est simple, choisir un métier reste souvent une notion floue. Le lien entre la satisfaction des besoins internes de l'individu et son désir de travail n'est même pas soupçonné. Alors on orientera les jeunes suivant leurs notes, créant l'impasse sur ce qui à l'école leur fait plaisir ou pas, ou suivant le souhait de leurs parents dont la catégorie socioprofessionnelle pèsera lourd dans la décision d'activité de leur enfant. Personne ou si peu prêtent attention aux processus internes qui font qu'un enfant est attentif ou agité en classe, performant ou pas avec un ordinateur, habile ou pas à manier un ballon. Tout comme pour les grands on prendra acte du résultat de leur action par rapport auquel on le culpabilisera ou on le félicitera. Qui aurait l'idée d'aller regarder du côté de l'origine des comportements de la personne ? Les grandes tendances du tempérament de l'enfant qui le prédispose à exercer un métier plutôt qu'un autre, auront été ignorées. Et la situation s'entérinera à l'âge adulte où les erreurs de casting du passé prendront la forme d'un mal-être inconnu au travail dont on ne connaîtra pas l'origine. En soupçonnons-nous même l'existence ?

LA COMPRÉHENSION DU MAL-ÊTRE DE L'INDIVIDU PAR LES SERVICES RH ENCORE TROP EN AVAL DU TRAVAIL

Depuis longtemps, les entreprises se confrontent aux difficultés de leur personnel et ont bien du mal à démêler ce qui ressort de la vie privée ou de la vie professionnelle. Il en est ainsi du stress dont sa déclinaison, le burn-out, a pris celle de la maladie. Maintenir l'engagement des personnes revêt l'allure d'un

challenge au quotidien et les services RH ont compris que la clé de la performance de leur entreprise restait l'investissement de la personne dans son travail.

Ils tentent de lever le voile sur le dysfonctionnement de la performance individuelle et collective. Ainsi, l'expérience collaborateur met le focus sur la façon dont les individus perçoivent les réalités quotidiennes et on a compris tout le bénéfice d'un retour sur investissement de leur travail, quand il est reconnu que leur performance contribue à celle de l'entreprise. Cette «expérience collaborateur» s'inscrit dans le cadre du «parcours collaborateur» tout au long de la carrière. Cette compréhension du maillage entre la vie personnelle et professionnelle est en train d'émerger chez les RRH/DRH sans que ceux-ci parviennent à la saisir réellement.

Ainsi le domaine du parcours collaborateur balise en six étapes le parcours de vie au travail : la survie financière à la fin du mois, la sécurité du poste et de la rémunération, les évolutions de carrière, l'épanouissement au travail et la capacité d'influence des autres et en fin de carrière, le souhait désintéressé de la transmission. Malheureusement, «la vie n'est plus un long fleuve tranquille» et les réalités vécues par les salariés les impactent à chaque étape de leur progression de carrière, d'autant que la période que nous traversons bouleverse les modèles de travail en place. Malgré tous les efforts des services RH pour le maintenir, l'engagement des salariés n'est pas forcément au rendez-vous. Quand la personne à l'occasion d'un événement suffisamment important pour elle n'aura plus de réponse qui puisse lui apporter une solution, peut-être lui faudrait-il rechercher ailleurs les origines de sa difficulté... Grâce à des approches centrées sur l'individu, le constat de professionnels qui

aident les adultes sans emploi à retrouver une activité est le suivant : il serait nécessaire d'aller au-delà des évidences déclinées par l'approche compétences pour investiguer les modes de fonctionnement internes de l'individu qui contribuent ou pas à la réussite de son action. Et peut-être arriver à se poser une question étrange, la personne ne s'est-elle pas trompée de métier ? N'y aurait-il pas eu une erreur de casting ?

QUESTIONNER LES BESOINS INTERNES SATISFAITS PAR LE TRAVAIL

Quand on parcourt les référentiels de compétences on peut imaginer la satisfaction de la personne à y retrouver les siennes, celles qui ont reçu les compliments de sa direction. Est-ce suffisant pour répondre à la question, pour quel motif, pour quel mobile travaille-t-on ? On l'a vu, avec le parcours collaborateur, la réponse serait susceptible de paraître facile : faire carrière, assurer une rémunération périodique ou avoir un statut social. N'y n'aurait-il pas autre chose ?

Certains pourraient penser à leurs rêves d'enfant : quand je serai grand je serai pompier ! Moi je serai infirmière ! Et moi boulanger ! Ces élans d'enthousiasme ne sont pas forcément révélateurs d'une vocation pour un métier précis. L'information précieuse qu'ils fournissent est d'une autre nature : ils annoncent une propension de tempérament qui comblera les besoins de la personne pour une forme de travail. Ils sont aussi simples qu'une envie à satisfaire : aimer rencontrer les autres (les professions du commerce, des médias, ou le management de proximité), être à l'extérieur (BTP, agents de la DDE ou agriculteurs), trouver des solutions (ingénierie, recherche ou SAV) apprendre par le toucher (artistes, compagnons artisans ou créateurs de mode) bouger (par exemple pour un diplômé en droit préférer la vie des affaires au

notariat), rester en dehors du regard des autres (avoir une inclinaison pour le travail seul, chez soi en télétravail ou dans un bureau isolé) ou développer une intelligence intuitive de l'action à venir pour soi et pour l'autre (joueur de football ou de tout autre sport collectif, dirigeant d'entreprise ou chanteur à succès). Et la liste n'est pas exhaustive !

Dès le plus jeune âge, le gamin, la gamine que nous avons été, présente des aptitudes pour telle ou telle activité et des comportements qui font sens. Celui qui remue à l'école n'a pas forcément pour vocation de perturber la classe. A-t-il compris plus vite que les autres et il s'ennuie ? Ce phénomène commence à être investigué et a abouti à une mise en catégorie, les HPI ou hauts potentiels intellectuels, ce qui ne résout en rien la discrimination larvée dont ils peuvent faire l'objet : pointer leur différence par rapport aux autres. Des pédagogues qui aimaient les enfants et leur ont consacré leur vie tels Jean Piaget ou Antoine de la Garanderie ont identifié d'autres causalités aux attitudes de l'enfant. L'un a pointé qu'il apprenait en situation en interrelation avec les autres ; et l'autre a mis l'accent sur le mode de perception majoritairement convoqué qui l'aidait à se saisir des informations du contexte et à les transformer en connaissance.

LE NUMÉRIQUE TRANSFORME LE MÉTIER QUI NE SATISFAIT PLUS LES BESOINS DE LA PERSONNE

Ainsi en remontant la chaîne des causalités de quelqu'un qui veut être boulanger et qui l'est devenu, pour lui à l'origine, il existe une forme particulière de conceptualisation dans l'action ainsi que la posait Gérard Vergnaud, l'intelligence de la main. L'enfant puis l'adulte qu'il deviendra développeront un mode de perception majoritaire kinesthésique (toucher, olfactif et/ou gustatif) et ils s'épanouiront dans tous les métiers qui leur permettront de «réfléchir» avec la main.

Face à un écran qui lui procurera des données de cuisson, cet individu sera mal à l'aise alors que la situation d'un pain qui est en train de se faire lui offre tous les renseignements dont il a besoin : quand le mélange de farine et d'eau prend une couleur plus foncée et que la consistance de l'amalgame devient celle d'une pâte que la main pourra pétrir, il n'a pas besoin d'une recette de cuisine identifiée et répertoriée sur un mode visuel qui n'est pas le sien. Il sait ce qu'il faut faire. La situation lui donne toutes les informations dont il a besoin car il sait les repérer. Boulanger n'est pas le seul métier qui lui conviendra, sinon tous ceux





où il développera sa capacité d'identifier en situation les facteurs de réussite ou d'échec du geste professionnel, grâce à son mode de perception majoritaire, le kinesthésique.

Dans une salle de pétrin numérisée, les machines exécutent un processus à partir d'un logiciel : temps de pétrissage, de levage, ou de cuisson. En captant les informations et redonnant à l'ouvrier un processus élaboré cognitivement, l'intelligence artificielle l'éloigne doublement de sa propension au métier : elle séquence les tâches en les parcellisant, une Taylorisation qui le distancie de son travail, fabriquer du pain comme ses clients l'aiment. Et elle détourne la perception métier du toucher qui satisfait les besoins au travail du boulanger vers un didacticiel visuel où la personne ne retrouve plus sa façon de fonctionner, le mode kinesthésique qui remplit son désir de métier...

LES PARADIGMES SOCIÉTAUX ENFERMENT LE TRAVAIL SI LES CONVERSIONS D'ACTIVITÉ OSENT LE CHANGER

Un mode de fonctionnement différent tel celui des HPI fait craindre aux groupes constitués qu'il ne sera pas facilement maîtrisable ; tout comme la déviance à la conformité ambiante (pour exemple choisir le métier de couturière quand les parents ingénieurs ou pharmaciens ont prévu pour leur fille un cursus d'ingénieur) a beaucoup de mal à être reçue par notre société. Notre façon d'orienter les jeunes produit trop d'échecs pour que nous ne nous questionnions pas sur le phénomène. Ainsi 29 % d'étudiants quitteraient l'université sans emploi à la fin de la première année. Et la cohorte de chômeurs adultes qui ne baisse pas ne peut que nous interpeller autrement sur les raisons de leur non-activité. Beaucoup ont été cernées et nombre de dispositifs ont émergé. Pour exemple, «Transco» qui favorise le transfert des compétences inter régions ; ou «Pic la Place» qui aide les jeunes loin de l'emploi à se former. On ne peut que s'en féliciter. Cela suffira-t-il ?

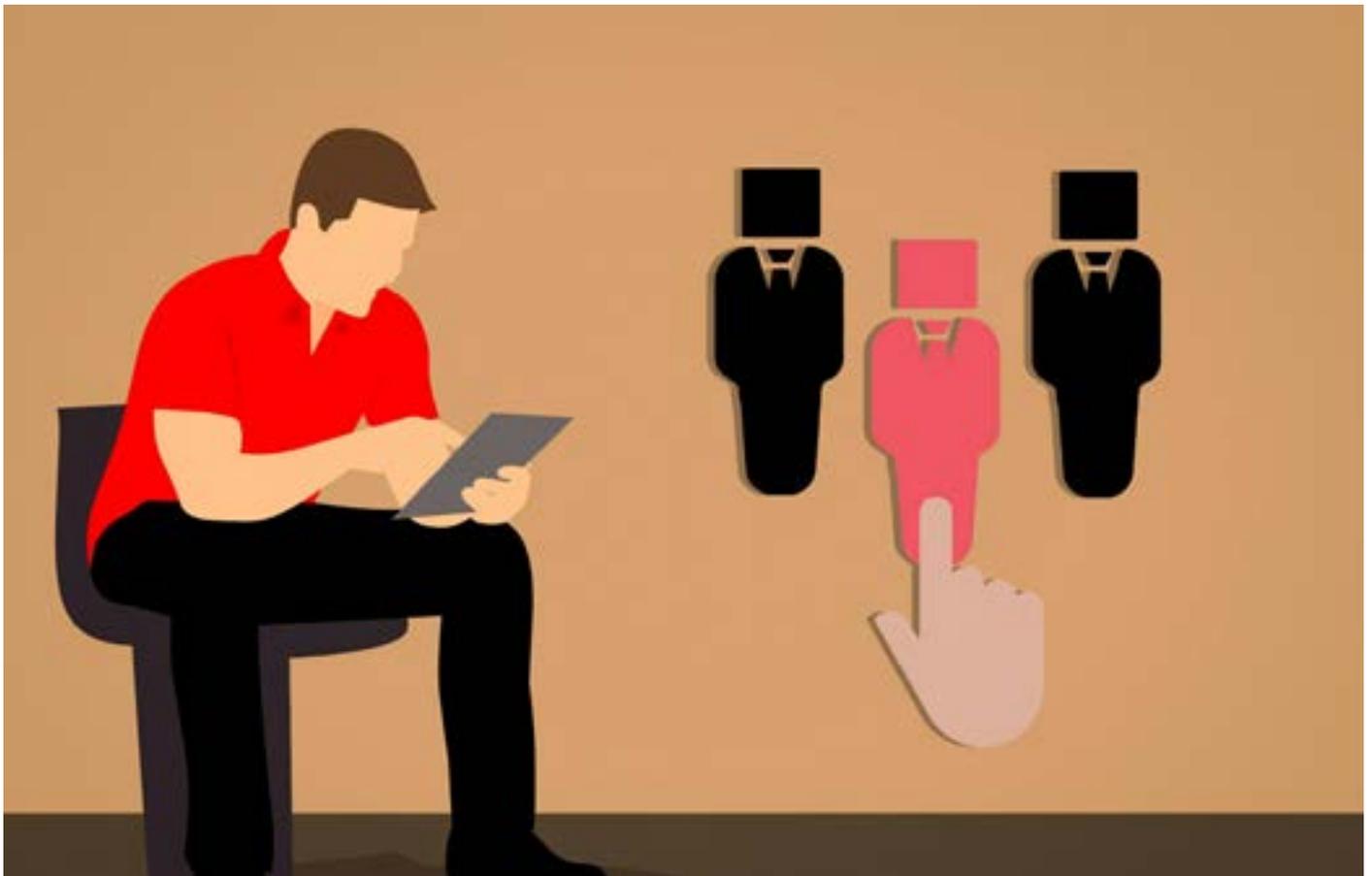
Je me souviens d'un ingénieur chimiste de 50 ans, licencié par son entité. Il avait fait évoluer son métier vers une activité de rencontre de chefs d'entreprise auxquels il apportait des solutions. Quand l'institution fut remaniée il a perdu son emploi. Il était difficile pour lui de retrouver un poste dans un domaine où la pertinence des connaissances était liée à leur fraîche actualisation. Lui fallait-il réapprendre sa technique auquel cas il serait en concurrence avec des ingénieurs plus jeunes à la rémunération moins coûteuse pour l'entreprise ? Son bilan de compétences avait décrété que sa

compétence était la chimie. En cela, rien d'étonnant car les constats d'état bilanciers ont pour socle les résultats acquis et leurs développements possibles dans le même domaine ou des domaines d'activité connexes. Une fois exploré tous ces possibles et sans résultat sur le plan de l'occupation, l'attention fut portée sur ce qui le rendait heureux dans son travail : l'ingénierie des solutions lors d'une rencontre interactive avec des personnes en demande. Alors, le chimiste a osé rompre les codes professionnels et sociétaux qui le retenaient prisonnier. Et il s'est tourné vers l'alchimie des relations humaines et a créé... une agence matrimoniale qui a perduré de nombreuses années, même après l'arrivée des applications dans le domaine !

L'inverse de l'exemple précédent est aussi vrai. En reprenant une structure en difficulté, des banquiers experts dans l'analyse de dossiers pensaient pouvoir se transformer en chefs d'entreprise. Ils avaient oublié que l'exercice de leur métier de banquiers leur apportait la sécurité financière et intellectuelle et qu'ils n'avaient pas vécu de situation à risques réelle. Rien à voir avec la situation sans filet de l'entrepreneur qui affronte les vrais risques de son activité. La capacité d'analyse des dossiers avait fait oublier aux cadres de banque que la prise de risque en situation réelle n'appartenait pas à leurs besoins internes au travail. Les repreneurs qui se trouvaient dans ce cas d'espèce ont échoué dans leur nouvelle activité.

DES APPROCHES QUI CONTOURNENT LA PROPENSION MÉTIER

Ces exemples sont «simples» mais ils ne sont pas simplistes. La simplicité est telle le fil d'Ariane qui rattache une information de base à la complexité humaine. Suivant ses prédispositions, notre tempéra-



ment est révélateur de propensions qui lorsqu'elles sont exercées nous rendront heureux. Depuis longtemps, les collectivités territoriales ont approché le phénomène en prenant en compte les expériences de vie du nouvel embauché, qu'elles soient ou pas dans son domaine d'activité, elles sont révélatrices de sa personnalité. Au-delà du constat d'aubaine (prendre une profession à défaut de rester au chômage ou parce que l'occasion se présente), la réalité du bien-être dans l'exercice d'un métier ne s'invente pas. Elle fait partie de nous !

Il n'est pas facile de comprendre ce qui se passe dans la tête des gens lors de l'activité de travail. Plusieurs démarches innovantes ont tenté de l'éclaircir. À l'instar de Patrick Mayen ou de Pierre Pastré, didacticiens du travail, l'identification de l'apprentissage en situation de travail telle la formation en situation de travail (ou Fest) est un véritable progrès dans la compréhension de la performance. Elle pointe le processus utilisé par la

personne pour accomplir sa tâche. Une autre avancée notable est celle d'Yves Schwartz et de son approche pluridisciplinaire d'ergologie du travail invisible, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Elle a mis en évidence les déterminants de l'action, ces événements parasitant ou favorisant l'accomplissement du travail. Pour exemple, les bûcherons qui captent des repères en milieu naturel leur permettant d'évoluer en toute sécurité, peuvent se couper des signaux quand ils sont tracassés par des pensées parasites, tels des ennuis, déterminants de l'action. Alors arrive l'accident. Parviendrons-nous à lever le voile sur les éléments qui déterminent notre joie à vivre le travail au-delà de toute amélioration dans la compréhension de ses conditions ?

Je me souviens des «éplucheuses de sardines» qui, dans le vent glacial d'une halle à la criée des poissons, assises sur des cageots brinquebalants, les mains gourdes de froid, «abattaient» des montagnes de caisses, sans jamais se plaindre et en riant ! Mal payées et sans garantie d'emploi, la façon dont ces femmes accomplissaient leur tâche quotidienne les rendait heureuses. Pourquoi ?

Elisabeth Provost Vanhecke





MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



DESSINE MOI LA FORMATION POST-COVID

LUC **DELEPLANQUE**

Concepteur Formateur
Techno-pédagogue





Comment rassembler des professionnels pour co-élaborer une réponse sur quatre sujets qui participent au thème «Dessine-moi la formation post Covid» du N° 13 du MAGRH ? De quoi s'agit-il ? Il y a dix ans, en 2011, j'avais lancé une typologie d'évènement à Bordeaux sur le concept du BARCAMP... De quoi s'agit-il ? Le BARCAMP correspond à l'idée du mouvement ascendant, une sorte de remue méninge, de concentrateur d'expérience, de forum ouvert aux idées...

Nous réunissons des tables, mettons autour de celle-ci des participants intéressés par le sujet, et la construction collective s'entame grâce à un animateur/rapporteur qui booste les échanges. Les FORMCAMPS reprennent le concept, orienté formation, digitalisation, numérisation. Sans véritablement de sachant autour de la table, des invités témoins sont présents pour assurer un recul, donner une vision finale.

La première version des FORMCAMPS était en présentiel, les acteurs du secteur de la formation étaient conviés dans un espace hôtelier ou dans un centre de formation. L'espace d'accueil permettait de disposer les participants, en fonction du choix des sujets, sur différentes tables.

L'évènement se déroulait en trois temps, une discussion pendant une heure autour des tables, une restitution des animateurs à l'ensemble des participants, puis une rencontre conviviale autour d'une dégustation locale (nous sommes à Bordeaux).

COMMENT SE PASSE LA VERSION DIGITALE DES FORMCAMPS ?

Le 6 juillet 2021, digitaliser l'ensemble de l'évènement et profiter de cette période bien spéciale pour poursuivre l'ouverture vers le Digital Learning a pu se concrétiser grâce à deux partenaires. Le MAGRH, avec son N°13 qui était une magnifique occasion de prendre appui sur un numéro spécial Formation, pour s'en servir de point de départ des sujets de table.

La plateforme GLOWBL, avec son principe de table, et de gestion d'espace collaboratif tout à fait adapté à ce genre de manifestation.

C'est une réalisation où plusieurs acteurs se retrouvent pour construire ensemble. Les participants bien entendu, les animateurs qui managent leurs tables, les Facilitateurs qui synthétisent les productions de tables, les Invités Témoins qui prennent le recul et donnent les observations finales.

J'ai pensé donner la parole à certains d'entre eux pour vous relater la première édition, comment ils l'ont vu, ressenti ou construit...

Chaque sujet était traité par deux tables différentes, pour permettre des angles différents de voir le jour, au besoin.

Martine BOHAN, animatrice de la table N°3 de Bergerac : «J'ai participé à l'évènement «Dessine-moi la formation Post Covid» organisé par Luc Deleplanque le 6 juillet dernier.

Au départ, partagée entre «encore un webinar sur un thème déjà beaucoup abordé» et «un nouvel outil de partage à maîtriser... est-ce que je vais m'en sortir ?» Là était la question ! Occultant quelque peu la curiosité et même l'intérêt d'y participer. Cette réflexion, à mon sens est un classique du genre, moult fois répétée et appréhendée à l'occasion de cette crise sanitaire. En effet, un certain nombre d'entre nous, formateurs et autres conseils, étaient dans cette posture... réfractaire au changement et freinant des 4 fers pour ne pas aller vers le digital, pourtant inéluctable.

Animer cette table sur le thème de «Comment la Covid peut faire évoluer le métier de formateur ?» était donc un vrai défi pour moi ! Et là, bonne surprise ! Nous partageons les mêmes constats : ce n'est pas si mal, ça nous amène à des changements de posture et de pédagogie bien sûr, ça élargit notre marché (plus de clients potentiels, aucune contrainte géographique...), nos clients ou étudiants y voient de la proximité (c'est un comble !), du confort (on travaille ou on veut et même parfois quand on veut) ... Donc le métier de formateur évolue vers plus d'accompagnement personnalisé, vers plus d'autonomie de ses apprenants, il devra être plus innovant dans ses pratiques pédagogiques, plus curieux des outils à sa disposition.

... et pour terminer, on peut noter que les pistes de réflexion ont été nombreuses et intéressantes. Merci aux participants très engagés et impliqués. Bien sûr, un peu de frustration de ne pas avoir pu approfondir tout ça (mais ce n'était pas l'objet). En tout cas, je repars avec la satisfaction d'y avoir participé !»

Denis CHUZEVILLE, animateur de la table N°4 de Paris : «La table 4 était composée d'un assemblage composite de différentes compétences mélangeant des experts des Techniques informatiques, le eLearning, des Consultants / Formateurs et même une Psychologue du travail. Notre objectif était de répondre à la question «Comment la COVID peut faire évoluer le métier de formateur». Les échanges ont été extrêmement riches avec souvent, des points de vue très différents, mais un point central a réuni toute la table : L'évolution est actée ! La COVID a impacté durablement et irrémédiablement le métier de formateur.

Contraint par la crise sanitaire (que l'on soit forcé ou volontaire), le digital a fait irruption dans nos vies, et les processus d'enseignement n'ont pas été épargnés. Il a été nécessaire de revoir tous les cours : nouvelle scénarisation, changement de rythme de l'enseignement, utilisation de nouveaux outils et un storytelling plus «digital».

Quelques mois plus tard, le constat est sans appel, nous sommes dans une phase de démocratisation du digital :

- Le eLearning : une brique de base de l'enseignement à distance
- La vidéo : un incontournable de la scénarisation
- La réalité virtuelle / réalité augmentée : commence à s'inviter dans les cours
- Et un nouveau champ de jeu fantastique arrive : l'univers du jeu

vidéo qui laisse présager des révolutions majeures dans un futur proche

En guise de conclusion, le formateur est devenu une ressource, au même titre que toutes les autres, pour faciliter l'apprentissage de l'apprenant.»

Elodie GRANDPRAT, participante, Consultante Digital Learning de Toulouse : «Si je devais commencer par un regret ce serait celui-ci : le temps ! Participer à ce FORMCAMP, organisé par Luc Deleplanque, a été une expérience très enrichissante. Nous aurions pu facilement discuter 2h de plus, avec ces professionnels de la formation, ces passionnés de l'enseignement. Confrontation des métiers, des expériences, débats autour de la digitalisation, points de divergence mais aussi de concordance, la bienveillance a toujours été au rendez-vous. Étant consultante en Digital Learning, j'ai été très intéressée par le thème «comment la Covid peut faire évoluer le métier de formateur ?». Si je devais résumer en une seule phrase ces 2h30 d'échange, je dirais que rien sur cette terre, pas même une pandémie, nous obligera à trancher entre le 100% présentiel et le 100% distanciel. Les deux sont les miroirs de l'autre, et chacun de ces concepts apporte évolution et innovation. La Covid nous a permis de voir que le métier de formateur est en perpétuel mouvement, qu'il continuera toujours de s'adapter, tant que l'apprenant restera au cœur de nos priorités.»

QUELLES PERSPECTIVES POUR LES FORMCAMP ?

En faire le rendez-vous de l'approche collaborative et co-constructive. Au rythme d'une fois tous les deux mois environ, ce type de rencontre doit permettre d'aborder tous les sujets, même en réorganisant les temps forts pour mieux s'adapter à la thématique.

En septembre – octobre, la Francophonie et la Digitalisation... des partenaires et intervenants déjà présents au Québec, au Maroc, en Belgique en Suisse ... au Sénégal !

Quelles réalités pour quels vécus ? La fracture numérique et la fracture culturelle ? et bien d'autres questions...

Le collectif ouvert qu'est Formcamps accueille avec plaisir les suggestions, les observations, les propositions de collaboration...pour mieux contribuer au «Mieux vivre sa formation».

Luc Deleplanque



Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

**Téléchargez et
Découvrez notre pack visibilité**

[[CLIQUEZ ICI](#)]





LA BOITE À NÉGO

DIALOGUE SOCIAL UNE URGENCE POUR L'ENTREPRISE

HUBERT **LANDIER**





Interlude : en attendant la suite de la négociation entamée lors du Mag13, Hubert Landier nous gratifie d'une réflexion sur la Nécessité et sur les Difficultés de la négociation sociale. La négociation sociale s'inscrit nécessairement dans une optique, sinon une politique, de «dialogue social» ; celui-ci prend, à côté de la négociation, d'autres formes : consultation, concertation, information. Pour certaines entreprises, celles notamment qui s'inspirent d'une philosophie d'origine anglo-saxonne, le dialogue social, et donc la négociation sociale, s'identifient toutefois à une triple contrainte.

Celle, en premier lieu, qui consiste à devoir respecter la loi. Or, la loi prévoit des négociations et des consultations dans toute une série de domaines bien identifiés. Et donc, il faudra respecter la NAO, négocier un plan de prévention des risques psychosociaux, ou encore, présenter certaines informations au comité d'entreprise et le consulter en certaines occasions. Le dialogue social consistera alors à se tirer au mieux de ces différentes obligations. Il peut se limiter à une attitude purement formelle : convoquer le «partenaires sociaux» en vue de la NAO avec l'intention bien arrêtée de ne pas aboutir.

Celle, ensuite, consistant à devoir faire face à un syndicalisme jugé a priori plus ou moins agressif. Il s'agira alors de négocier avec les syndicats les plus modérés, de valoriser ainsi leur efficacité aux yeux du personnel en leur permettant d'obtenir, par la négociation, des avantages nouveaux – ceci ayant pour effet de jeter le discrédit sur les syndicats cherchant à aboutir par la force. L'objectif est alors de peser sur la composition de l'échiquier syndical en vue d'aboutir à des relations sociales apaisées, ou moins contraignantes, et de réduire ainsi le «risque social».

La troisième contrainte consiste à faire face à l'opinion publique par une politique d'image appropriée. Il est clair que certaines formes d'autoritarisme patronal, dans la France d'aujourd'hui, risqueraient d'être condamnées par l'opinion si elles ne se dissimulaient pas derrière une apparence de dialogue ; cela risquerait en effet, commercialement, de porter préjudice à l'entreprise. Mieux vaut donc se donner une image de respect de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), même s'il ne s'agit là que d'une façade.

A ces façons réductrices, et souvent teintées d'hypocrisie, d'envisager le dialogue social et la négociation, on opposera donc une conception plus large. Celle-ci se fonde sur des considérations historiques, sur une option philosophique et sur un souci d'efficacité managériale.

UNE NÉCESSITÉ HISTORIQUE

La négociation sociale trouve sa valeur, en tant que précepte, au terme d'une histoire sociale qui a été marquée, en France, par l'autoritarisme des employeurs et par la faible capacité des salariés et de leurs représentants à négocier leurs conditions d'emploi. En 1936 encore, Simone Weil, dans *La condition ouvrière*, décrit l'humiliation quotidienne que représente, pour les ouvrières, le fait de devoir accepter sans protester des conditions de travail extrêmement dures et des méthodes de management excessivement brutales, dont ne semblaient pas se rendre compte les classes dirigeantes. Rappelons ainsi les grandes dates de notre histoire sociale :

- 1791 : la Loi Le Chapelier interdit toute forme d'organisation professionnelle, que ce soit du côté des employeurs (corporations) que des ouvriers (guildes ou jurandes) ;
- 1884 : la loi autorise (enfin)

la création de syndicats, mais ceux-ci n'ont pas de représentation légale à l'intérieur de l'entreprise et ne disposent pas vraiment de moyens de négociation ; la culture syndicale dominante reste fondée sur le primat du conflit ;

- 1919 : la loi sur les conventions collectives donne un cadre juridique aux négociations au niveau des branches professionnelles, mais le mouvement de négociation qui s'ensuit se trouve interrompu par la crise de 1930, puis par la guerre, à laquelle succédera une période de quelques années de dirigisme en ce qui concerne notamment les salaires et les prix ;
- 1968 : la présence syndicale est enfin autorisée dans l'entreprise à travers la section syndicale d'entreprise ;
- 1982 : les «lois Auroux» instituent une obligation annuelle d'ouverture de négociation dans l'entreprise.

Les relations sociales se sont ainsi bâties en France à partir des bases suivantes :

- le pouvoir patronal ne supporte aucun contre-pouvoir susceptible de le limiter ou de le contredire ; les «meneurs» sont activement pourchassés ;
- le syndicalisme se développe en s'efforçant de créer le rapport de forces qui lui permettrait d'imposer ses vues aux employeurs ; le conflit en vient à constituer un mode presque normal de régulation ; les idéologies révolutionnaires (anarcho-syndicalisme et marxisme) l'emportent sur la tendance réformiste et contractualiste, étranglée entre le conservatisme social des employeurs et le discours agressif de la majorité des syndicats ;

- le radicalisme du syndicalisme français et l'image sulfureuse qui en résulte provoquent en retour, venant des employeurs, une forte réaction de rejet à son égard. La situation est donc celle d'un cercle vicieux.

C'est ce mode de régulation sociale, tel qu'il a longtemps prévalu et tel qu'il fait encore aujourd'hui sentir ses effets dans les habitudes et dans les pratiques, qui explique le sens accordé à l'expression «dialogue social». Il s'agirait, d'un point de vue syndical, d'en finir avec l'autoritarisme et l'arbitraire prêtés au patronat ; et il s'agirait du point de vue des managers, d'opposer à la lutte des classes, telle qu'elle inspire certains syndicalistes, des relations sociales apaisées, fondées sur la recherche de solutions mutuellement avantageuses. On observe ainsi que dès les années soixante-dix, le CNPF, alors présidé par François Ceyrac, affirmait qu'à partir de points de vue différents et d'intérêts différents, il s'agissait, par la négociation, de parvenir à des compromis mutuellement acceptables de part et d'autre. Ceci pendant que la CGT-FO, dont le secrétaire général était alors André Bergeron, évoquait les bienfaits de la «politique conventionnelle» et que la CFTC mettait en avant la nécessité de promouvoir le bien commun. L'idée de dialogue social s'inscrit donc dans la continuité d'une tendance visant à substituer la recherche de solutions négociées aux pratiques fondées sur le recours à la violence.

Le «dialogue social» trouve ainsi sa signification dans un contexte spécifiquement français. Il n'en est pas question en Allemagne : en effet, il va de soi, et les conflits n'interviennent que lorsque toutes les ressources de la négociation ont été épuisées. Il n'en est pas question non plus aux Etats Unis, où domine l'individualisme et où les relations sociales, en cas de présence syndicale, sont fondées sur le contrat, ce qui n'exclut évidemment pas les situations de crise.

Invoker le «dialogue social», en France, revient à dénoncer l'autoritarisme longtemps dominant parmi les employeurs et le radicalisme révolutionnaire, par ailleurs longtemps dominant du côté des syndicats, au moins dans leur rhétorique. Il vise à introduire dans l'entreprise une sorte de citoyenneté, qui serait conçue sur le modèle issu de la Révolution française. Il s'agirait en quelque sorte, à l'absolutisme patronal fondé sur le droit de propriété, de substituer un ordre constitutionnel fondé sur la reconnaissance de la communauté des salariés. Cela conduit à un questionnement de l'ordre de la philosophie politique.





UNE QUESTION DE PHILOSOPHIE

Il y a au moins trois façons de concevoir l'entreprise. La première consiste à faire comme si elle n'existait pas. C'est la façon de voir anglo-saxonne, conformément à une certaine tradition libérale. Ce qui existe, c'est la société de capitaux. Les actionnaires, ou les porteurs de parts, mettent en commun les capitaux qu'ils entendent faire fructifier. A cet effet, ils investissent dans des «moyens de production». Ensuite de quoi ils embauchent le personnel nécessaire. Autrement dit, l'entreprise n'est qu'un moyen au service de la société commerciale, une «agence». Juridiquement, elle n'a pas d'existence en soi. S'ils jugent que les résultats ne sont pas satisfaisants, les mandataires sociaux peuvent licencier ou revendre à leur convenance. Le pouvoir repose sur le droit de propriété. Les salariés sont des contractuels ; leurs droits et devoirs se limitent aux termes de leur contrat. Point.

Une seconde façon de concevoir l'entreprise consiste à y voir le lieu d'un affrontement nécessaire entre les capitalistes et les travailleurs. On ne reviendra pas ici sur les principes du marxisme, tel qu'il a été vulgarisé. Les travailleurs et leurs représentants doivent améliorer le «rapport de forces» qui leur permettra de se réappropriier une partie de la plus value dégagée par leur travail, telle qu'elle est «accaparée» par les propriétaires des moyens de production. Cette conception est parfaitement compatible avec la première : «mon credo, c'est "profit, profit, profit"», affirme le CEO d'une très grande entreprise anglo-saxonne à son interlocuteur de la CGT ; «et moi, mon rôle, c'est de vous en reprendre un maximum pour les travailleurs», lui répond le syndicaliste ; «nous sommes bien d'accord», conclut le chef d'entreprise. Dans cette perspective, tout compromis n'est jamais qu'un armistice toujours provisoire entre représentants d'intérêts radicalement et définitivement opposés.

Troisième conception de l'entreprise : elle se définit alors comme le lieu d'une mise en commun de moyens matériels et immatériels en vue d'un projet commun. Le projet peut être commercial – prospérer –, comme il peut être d'une autre nature : par exemple, assurer une mission de service public ou une mission de nature sociale ; ce projet peut être conçu de toutes pièces par les acteurs en présence comme il peut avoir été hérité et constituer le fil rouge qui donne sens à l'histoire de l'entreprise ; il peut avoir été précisément formulé et se couler éventuellement dans un statut institutionnel particulier (entreprise à mission, organisation de l'économie sociale et solidaire) comme il

peut aller de soi. Quoi qu'il en soit, c'est lui qui donne sens à l'action menée en commun.

Ce projet demande à être constamment repensé par ceux qui en sont partie prenante. Ou plutôt : les parties prenantes doivent constamment s'accorder sur les moyens à mettre en œuvre afin de poursuivre l'action qu'elles mènent ensemble. Cela suppose la conscience, pour les uns et pour les autres, de l'existence d'un bien commun. On définit celui-ci comme le bien d'une pluralité de personnes, poursuivi par des moyens mis en commun. Chacun, autrement dit, doit trouver son intérêt dans sa participation au projet. L'action menée en commun, le projet qui les rassemble, supposent alors des prises de décision. Or, celles-ci peuvent être fondées, soit sur la détention d'un pouvoir, soit sur l'autorité, ce qui n'est pas la même chose.

Le détenteur du pouvoir n'a pas à s'intéresser à ce que pense autrui. Il a la capacité d'imposer. Parfois, celle-ci s'appuie sur la conviction de savoir ce qui est bon pour l'autre. Le problème, c'est que le projet commun se réduit alors à la mise en œuvre d'un projet personnel ; il cesse d'être un projet commun. L'autorité, elle, se fonde sur la compétence et sur une valeur morale qui est absente de l'exercice du pouvoir : sa subordination à la recherche du bien commun. Tel est le dessein qui donne sens aux décisions, grandes et petites. Comment dès lors les parties prenantes peuvent-elles s'assurer de qu'elles aillent en ce sens ? De quelle légitimité, autrement dit, le décideur peut-il se prévaloir ? Dans la Chine d'autrefois, le Fils du Ciel trouvait sa légitimité dans l'abondance des récoltes ; dans la France d'ancien régime, le roi la trouvait dans le fait d'être l'oint de Dieu, tel qu'il était reconnu conformément aux convictions religieuses de ses su-

jets. Depuis la Révolution, toutefois, la légitimité politique se trouve fondée, au moins théoriquement, sur un processus démocratique destiné à définir l'intérêt général.

C'est vrai de la Cité, qui est une collectivité publique, mais que doit-il en être de l'entreprise ? A l'évidence, une direction «de droit divin», ou fondée sur la seule prise en considération des intérêts des investisseurs, à l'exclusion de ceux des autres parties prenantes ne serait pas cohérente avec la conception qu'ont les Français de ce que doit être le fonctionnement d'une communauté humaine. Or, l'entreprise est une communauté humaine. Et c'est là qu'intervient l'idée de dialogue social : il semble normal aux yeux des salariés français d'être tenus informés de la marche de l'entreprise, d'être consultés sur certains choix qui importent pour eux et de négocier certaines solutions par l'entremise de leurs représentants légitimes, c'est à dire leurs représentants élus. Le dirigeant légitime, autrement dit, celui dont la parole et les décisions feront autorité, est celui qui est considéré comme compétent et qui agit conformément au bien commun après avoir enrichi celui-ci du point de vue des différentes parties prenantes moyennant un processus permettant à celles-ci de se faire entendre selon les règles de fonctionnement qui auront été convenues. Il serait tentant de parler d'une «constitution de l'entreprise» par analogie avec la Constitution de la République.

On y verra une question de cohérence avec l'environnement politique, social et culturel de l'entreprise, mais aussi une question d'efficacité.

UN FACTEUR D'EFFICACITÉ COLLECTIVE

L'exercice solitaire du pouvoir appartient au passé. Le monde dans lequel nous vivons est devenu

beaucoup trop complexe pour qu'une personne, à elle seule, puisse rassembler la totalité des informations qui lui permettront de prendre une décision motivée. Ceci est vrai sur le plan technique. Le chef de tout projet industriel a pour rôle de coordonner les énergies et d'assembler les compétences de dizaines, voire de centaines ou de milliers de spécialistes auxquels il ne peut que faire confiance. Même chose sur le plan économique et financier. Et même chose enfin quand il s'agit de la conduite de l'entreprise.

Les informations dont nous disposons sont nécessairement limitées. Et leur interprétation est subordonnée à nos critères d'appréciation, c'est-à-dire au référentiel qui nous anime, tel qu'il nous vient de notre héritage culturel, de notre formation et de notre expérience. L'habitant du village en pays yacouba (Côte d'Ivoire) ne voit pas la même chose que moi. Il y a des choses, que je ne comprends pas, alors qu'elles sont pour lui évidentes et présentent pour son existence un caractère vital. En sens inverse, il y a des choses qui pour moi sont évidentes, qui échappent à sa perception ou qu'il ne comprend pas. Autrement dit, elles lui sont étrangères. Nous jugeons ainsi le monde qui nous entoure et les événements auxquels nous sommes confrontés au travers des lunettes que constitue le référentiel qui nous habite, ce qui nous semble important et ce qui ne l'est pas, ce nous jugeons positivement ou négativement.

Il n'est pas besoin d'aller jusqu'en Afrique pour être confronté à ces différences d'appréciation. Elles font partie de la vie quotidienne de l'entreprise. Le directeur financier, le DRH, le responsable du marketing, le délégué syndical et l'employé du gardiennage ne voient pas les mêmes choses. Leurs préoccupations, leurs compétences respectives, leur expérience, sont différentes. Et des appréciations qui en résultent, chacune comporte le plus souvent sa part de vérité. Cela signifie qu'il n'y a pas ceux qui a priori seraient détenteurs de ce qui serait vrai et ceux qui seraient dans l'erreur. C'est à travers l'échange de leurs informations et la confrontation de leurs interprétations qu'ils pourront avancer vers une compréhension plus riche de la réalité et adopter en conséquence une attitude mieux adaptée au projet commun qui les réunit.

La négociation, parmi d'autres formes d'échanges et de débats en vue de l'action, n'est donc pas seulement une question de principe ; elle répond également à un souci d'efficacité. Il s'agit de mettre en commun les informations et les avis éparpillés entre des points de vue hétérogènes. Cela ne signifie pas, bien entendu, que n'importe qui doit pouvoir donner son avis sur





n'importe quoi. Le dialogue doit être organisé en prenant en compte trois considérations :

1. valoriser au mieux les compétences disponibles,
2. prendre en compte au mieux la diversité des points de vue propre à chacune des parties prenantes,
3. contribuer à la réalisation de ce qui constitue leur bien commun.

Il s'agit, autrement dit, ni de « céder aux syndicats » pour les uns, à la Direction pour les autres, ni de n'entendre que le point de vue des seuls actionnaires, ou du seul personnel, mais de trouver le juste équilibre qui permettra de bâtir une solution dont la mise en œuvre permettra à chacun de sortir gagnant. Le dialogue social constitue un facteur de performance dans la mesure où il suscite une dynamique à laquelle chacun contribue et de laquelle chacun trouve sa juste rétribution.

L'ÉCRASEMENT HISTORIQUE DES «CORPS INTERMÉDIAIRES»

La négociation sociale, pourtant, est loin d'aller de soi en France. Cette situation constitue le produit d'une donnée culturelle qui peut être suivie à travers l'histoire. S'il faut donner un point de départ à cette analyse historique, on prendra l'année 1629. Le roi de France est Louis XIII et son ministre le Cardinal de Richelieu. Tous deux s'emploient à consolider et à renforcer le pouvoir royal face aux grands féodaux toujours prêts à la révolte et aux parlements de provinces volontiers frondeurs. Richelieu fait démanteler les forteresses. Il faut également unifier les règles qui doivent s'imposer aux sujets de la Couronne. Ce sera le Code Michau, du nom de son auteur, Michel de Marcillac. L'ordonnance royale qui en résulte évoque ainsi la nécessité « d'abaisser les pouvoirs intermédiaires » et de ne tolérer aucune manifestation d'opposition au pouvoir royal : « sont interdites les fréquentes rébellions et la facilité de soulèvements et entreprises particuliers d'autorité privée, (...), soit sous prétextes publics ou querelles et intérêts particuliers, honteuses à notre État et trop préjudiciables au repos de notre peuple, à notre autorité et à la justice ».

En fait, le « Code Michau » ne sera jamais appliqué, ni même adopté, mais il n'empêche que le ton est donné. Le Roi, c'est-à-dire l'État, est le gardien de l'intérêt général, et rien ne doit entraver son action bienfaisante. Les « corps intermédiaires », autrement dit les autorités locales, quelle que soit leur nature (titulaires de droits féodaux, parlements de province, muni-

cipalités, corporations, guildes et jurandes) ne peuvent qu'être des obstacles à l'affirmation du pouvoir royal, celui-ci étant le gardien de l'intérêt général et de la justice. C'est ce principe que reprendra à son compte Louis XIV, monarque de droit divin et dont l'autorité ne doit souffrir aucune limite.

En 1791, la Constituante, avec la Loi Le Chapelier, ne fera que le reprendre à son compte. On en connaît le texte : « le citoyens d'un même état ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte et compagnons d'un art quelconque ne pourront lorsqu'ils se retrouveront ensemble, ne nommer ni président, ni secrétaire ni syndics, ni tenir de registre, prendre des arrêtés ou délibérations, former de règlements sur leurs prétendus intérêts communs » (article 2). C'est la condamnation des corporations, en ce qu'elles sont porteuses de privilèges. Mais c'est surtout l'affirmation du rôle de l'État, porteur de l'intérêt général. La Loi Le Chapelier exprime la méfiance des pouvoirs publics à l'égard de toute initiative collective. Elle consacre un individualisme absolu. Ce n'est qu'en 1901 que le droit d'association, tardivement, sera enfin reconnu.

Entretiens, le mouvement ouvrier se sera développé en dehors de tout cadre légal et quasiment dans la clandestinité. La faculté de négocier les conditions d'emploi lui est refusée. Il ne lui reste que deux possibilités : prendre la tête des révoltes ouvrières, quand il s'en produit, avec leur cortège de violences ; et se projeter dans cet avenir radieux que lui dessinent les idéologies révolutionnaires : anarchisme et marxisme. Entre conservatisme patronal et discours révolutionnaire, le réformisme n'a que peu d'espace. Sur fond de violence sociale, le syndicalisme est dominé par un discours visant à mettre fin au pouvoir patronal, tel qu'il s'exerce et que les



salariés le subissent. Il ne s'agit pas de discuter, il s'agit de s'imposer. On comprend, dans ces conditions, que les syndicats soient la bête noire du patronat. Pour lui aussi, il s'agit non pas de discuter, mais de s'opposer.

Telle est l'origine du cercle vicieux qui caractérise largement les relations sociales en France : le patronat se plaint de l'attitude des syndicats et conteste leur légitimité ; et les syndicats dénoncent l'attitude autoritariste et «antisyndicale» du patronat. Bien sûr, les choses ont évolué. Le syndicalisme a été reconnu (1884), la loi sur les conventions collective ont donné un cadre juridique aux négociations (1919), des représentants élus du personnel ont été institués (1945), le syndicalisme a obtenu le droit d'être présent à l'intérieur même de l'entreprise (1968) et, enfin mais tardivement, de négocier (1982).

Ces droits, toutefois, ont été institués à l'initiative presque exclusive des pouvoirs publics. L'Etat s'est voulu l'acteur moteur des relations sociales. C'est toujours le cas. C'est lui qui impose son «agenda social» ; c'est lui qui désigne les thèmes sur lesquels les «partenaires sociaux» sont sommés de négocier ; c'est de lui que dépend l'application effective, après transposition dans la loi, des accords les plus conséquents ou qui se réserve d'étendre ou de ne pas étendre une convention collective qui vient d'être signée. Et l'on comprend que ce soit vers lui que se tournent les syndicats, avec des nuances d'une organisation à l'autre, lorsqu'ils ne peuvent se faire entendre directement du patronat. L'Etat, qui se veut omniprésent, y compris lorsqu'il se recommande du libéralisme, tend ainsi à étouffer la négociation sociale ; il tend en permanence à les instrumentaliser au profit de la politique qui est la sienne.

LA POLITIQUE DU MÉPRIS

A cela s'ajoute l'attitude des classes dirigeantes à l'égard du «bas peuple». La suffisance, voire parfois l'arrogance, des dirigeants français est chose bien





connue à l'étranger, au point que la modestie de tel d'entre eux – car il faut se garder de généraliser – en vient à étonner. Là encore, il faut revenir en arrière pour comprendre le fondement d'un tel comportement.

La haute noblesse d'ancien régime ne brillait pas par sa simplicité. Elle bénéficiait de privilèges, qui se justifient dans les premiers temps du moyen âge comme la contrepartie de la sécurité que le seigneur était censé assurer à ses gens. C'était le temps où le château servait de refuge contre l'envahisseur – et il fallait bien que chacun participe à son entretien. Ce n'est que par la suite que ces droits seigneuriaux se sont figés d'une façon que les esprits libéraux du XVIII^e siècle en sont venus à juger parfaitement scandaleux. En même temps, la haute noblesse tendait à se couper de la masse de la population ; elle bénéficiait de droits devenus exorbitants et d'un train de vie fastueux alors qu'une grande partie de la population vivait dans la pauvreté, sinon la misère. «S'ils n'ont pas de pain, qu'ils mangent de la brioche !», se serait exclamée Marie-Antoinette. On sait comment ceci s'est terminé.

La Révolution française est donc venue proclamer les droits de l'homme, mettre un terme à la distinction entre les trois états – noblesse, clergé et tiers état, en finir avec les privilèges dont bénéficiaient les deux premiers, affirmer l'égalité des citoyens devant la loi. Mais cette égalité de droit ne signifie pas pour autant la disparition de toute forme d'élite. Aucune société un peu complexe ne peut se passer d'une forme d'autorité et de notables qui l'exercent. Cette élite, sous l'ancien régime, trouvait sa source dans la naissance. Depuis la Révolution, elle se fonde sur l'élection, sur le diplôme et sur le concours :

- l'élection permet au peuple souverain de désigner ceux et celles qui le représenteront dans les instances où se décident les mesures à adopter conformément à l'intérêt général ;
- le diplôme permet de valider un niveau supposé de compétences à l'issue d'un parcours de formation ;
- Le concours permet de recruter ceux et celles qui exerceront leurs fonctions dans les services publics.

Démocratie et méritocratie n'en aboutissent pas moins à une «reproduction des élites». La politique, au moins au niveau national, tend à être confisquée par des appareils où la rivalité des ambitions l'em-

porte largement sur l'expression des souhaits de «la base». Quant aux diplômés et aux concours, ils sont l'aboutissement d'un parcours du combattant qui commence dès l'école maternelle. L'accès aux fonctions valorisantes se joue ainsi au sein d'une élite restreinte, au terme d'un processus de sélection épuisant et fondé sur des connaissances théoriques très éloignées de la vie courante. On ne saurait ainsi s'étonner de ce que les heureux élus en viennent parfois à succomber à un sentiment de supériorité par rapport à ceux qui n'ont pas atteint leur «niveau». Ce sentiment de supériorité n'engage pas au dialogue et à la négociation. Il y a, pour ceux qui ont réussi, «ceux qui savent» (eux) et les autres. Pourquoi dès lors accorder de l'intérêt à ce que disent ceux qui ne font pas partie de cette minorité que constituent «ceux qui savent» ?

Reste à savoir si ces connaissances sont adaptées ou non aux fonctions que devront exercer énarques et polytechniciens. Ce n'est pas certain. On pense à l'ancienne Chine, où l'accès aux fonctions administratives était subordonné aux concours menés au terme des études à l'Académie impériale. Les mandarins devaient connaître les classiques et savoir dissenter, versifier et calligraphier avec talent. Mais ce savoir était-il adapté aux situations auxquelles les futurs diplômés devraient faire face ? La fin de la dynastie des Qing permet de répondre avec certitude que tel n'était pas le cas. L'élite chinoise était incapable de comprendre les données nouvelles que représentait l'irruption des «barbares occidentaux». Elle finit comme l'on sait, enfermée dans sa morgue et dans le vain sentiment de sa supériorité, incapable de s'adapter à l'évolution du contexte de son action.

Or, il ne faut pas oublier que c'est aux Chinois que nous devons, ra-



mené au XVIII^{ème} siècle par les Jésuites, notre système d'examens et de concours. Programmes et examens sont-ils adaptés au monde d'aujourd'hui ? Il est permis d'en discuter. Le jeune polytechnicien promu chef de service à sa sortie de l'École ignore généralement tout de ce qu'est un représentant du personnel. Il a en revanche une très vive conscience de sa valeur. Les difficultés du dialogue social commencent là : l'incapacité à comprendre l'autre et un sentiment de supériorité sur lui, fondée sur le diplôme. Le problème de l'absence de dialogue social résulte en France du mépris des élites pour ceux qui n'en font pas partie.

Les rapports sociaux en France se fondent ainsi sur la subtile hiérarchie attribuée aux diplômes et au rang de sortie lors des concours administratifs. Pourquoi accorder de l'intérêt au point de vue défendu par celui dont le niveau est ainsi jugé

« inférieur » ? La France d'aujourd'hui tend à reproduire les cloisonnements sociaux existant entre les différents états – noblesse, clergé, tiers état – sous l'ancien régime. Et les postures affichées par les membres de l'élite ne doivent pas faire illusion : leur bienveillance affichée n'est bien souvent que pure hypocrisie dissimulant une solide aversion pour tout ce qui échappe aux certitudes et aux codes admis entre pairs. Or, il en résulte deux risques :

- une endogamie excessive excluant les renouvellements qui seraient porteurs d'idées nouvelles,
- une fermeture sur soi excluant toute ouverture aux changements en cours dans le monde ainsi qu'à la diversité des approches qui permettraient d'y faire face.

En termes d'aptitude au dialogue social et à la négociation, l'élitisme débouche ainsi sur la certitude d'être porteur de ce qui doit être tenu pour vrai, à l'exclusion de tout point de vue autre. Il n'est pas besoin de prêter attention au discours de celui que l'on considère a priori comme un inférieur. Tout au plus pourra-t-on, pour des raisons de convenance, faire semblant de l'écouter.





Les effets du marxisme résiduel

Le marxisme aura été l'une des principales expressions de la violence sociale subie par le monde ouvrier dans le courant du XIX^{ème} siècle. Il exprime le fossé qui existait entre un petit nombre de possédants, en état d'imposer leurs conditions d'emploi, et un grand nombre de démunis, n'ayant d'autre possibilité que de subir ou de se révolter. Il propose une perspective fondée sur un état des lieux correspondant à ce que vivaient effectivement les travailleurs auxquels il s'adressait. A partir de là, il y aura eu divergence des points de vue : en Allemagne, les principaux théoriciens du marxisme auront évolué vers la social-démocratie au point d'abandonner finalement toute référence au père fondateur. En France au contraire, les partisans de l'affrontement, de la «lutte des classes» et de la rupture avec le système capitaliste l'auront emporté (Congrès de Tours, 1920). Ce choix historique, qui aura donné naissance à un Parti communiste influent, doit être mis en relation avec le cercle vicieux, signalé plus haut, de la violence dans les rapports sociaux. La «lutte des classes» exprime l'impossibilité de se mettre d'accord entre représentants d'intérêts conçus comme antagonistes.

Les relations sociales, en France, seront ainsi durablement marquées par la vulgate marxiste, telle qu'elle est professée par le Parti communiste et par l'organisation syndicale, la CGT, qu'après plusieurs tentatives suivies de scissions, qu'elle contrôle à partir de 1947. On ne reviendra pas ici sur son contenu : lutte des classes, exploitation des travailleurs, nécessité de travailler à la mise en place d'un régime économique fondé sur la propriété collective des moyens de production comparable à celui de l'Union soviétique. Cette doctrine, qui s'auto-justifiait par l'attitude hostile (et compréhensible) des employeurs, aura toutefois été fortement compromise par l'ouverture du Mur de Berlin, en 1989, par l'explosion du «bloc de l'est» et par la disparition, finalement, de l'Union soviétique.

Le marxisme-léninisme, sous la version simplifiée qu'en proposait le PCF, n'en demeure pas moins fortement présent en France. D'une part, il anime les militants purs et durs que constituent les groupes trotskistes, tels qu'ils agissent au sein, notamment, de la CGT et de la CGT-FO. On ne saurait exprimer autrement certains comportements extrémistes, venant de syndicalistes locaux, lors de conflits emblématiques et ponctués de violences. D'autre part, les réflexes et les pratiques auxquels conduit le marxisme auront déteint sur d'autres organisations syndicales. On le trouve très présent, notamment, dans les positions de

la CFDT des années soixante-dix, avant son «recentrage» et après qu'elle ait exclu ses «gauchistes». Et enfin, «la gauche de la gauche» politique et certains courants du Parti socialiste continuent de s'en inspirer très directement.

Cette influence conduit ici à faire deux observations. D'une part, elle relève du réflexe, de la posture, du préjugé, beaucoup plus que de la réflexion. Pour le militant marxiste-léniniste, il va de soi que ses convictions correspondent à une appréciation correcte de la réalité, et celle-ci ne souffre pas discussion. La vérité ne se négocie pas. D'autre part, les schémas de base du marxisme subsistent souvent à l'état de trace, ou de butte témoin d'un système de pensée qui s'est effondré. A défaut de la réflexion, il détermine la posture que l'on adopte devant telle ou telle situation. Il va de soi qu'il faut se méfier des patrons ; il va de soi qu'ils s'enrichissent indûment au détriment des travailleurs, il va de soi que leur comportement doit être soigneusement encadré par la loi afin de limiter les abus auxquels ils se livreraient nécessairement si on les laissait faire. Et tout ceci au nom de la justice sociale. Or, ce marxisme résiduel est d'autant plus difficile à repérer qu'il n'est pas pensé ; il subsiste à l'état de réflexe. Et tout agissement d'un «patron-voyou» signalé par la presse, même isolé, contribue à le renforcer dans l'inconscient de celui qu'il habite.

AVANTAGES ACQUIS ET RENTES DE SITUATION

La France est un pays de rentiers. Le travail et la recherche de la réussite y sont moins valorisés que la défense de situations acquises. Cette tendance n'est pas nouvelle et s'observe d'une façon récurrente au cours de notre histoire. La Révolution française ne s'explique pas autrement que par la remise en



cause, par le Tiers état, des privilèges, c'est-à-dire des rentes de situation que défendaient la noblesse et le clergé. Ces rentes de situation consistaient d'une part en un statut particulier dispensant l'intéressé de certaines obligations, et d'autre part de sinécures, c'est à dire de titres ou de fonctions apportant à leur titulaire des avantages indépendants de son talent, de ses efforts ou de sa contribution au bien commun. Le bénéficiaire d'une charge pouvait jouir du revenu ou du prestige qu'elle lui procurait sans avoir, en contrepartie, de devoirs à assumer. Cette situation étant devenue intolérable, il est mis fin aux privilèges.

Ceux-ci, toutefois, ne cessent de se reconstituer. A la noblesse fondée sur le sang s'est substituée une noblesse d'État, fondée sur le concours. Celui-ci, ayant été obtenu, conduit à des fonctions ou à des

positions professionnelles et sociales qui ne sont pas très différentes de celles que décrit Tocqueville dans L'Ancien Régime et la Révolution. Cette recherche de sinécures se reproduit à tous les niveaux de la structure sociale. Elle se traduit, d'une part, par l'existence de statuts particuliers devenus indépendants des raisons qui avaient conduit à leur création, et d'autre part, par l'existence de droits indépendants, pour ceux qui en bénéficient, de tout devoir qui les obligerait.

Nombre de professions bénéficient ainsi d'un statut particulier qui résulte non du mérite de leurs membres ou de leur contribution à l'intérêt général mais qui résulte d'un legs historiques. On prendra l'exemple du statut des cheminots. Celui-ci a été construit à une époque où la pénibilité de certains métiers – celui de mécanicien de locomotive à vapeur – justifiait un départ à la retraite anticipé. L'avantage en a été étendu à l'ensemble des cheminots indépendamment de leur fonction. Et il s'est maintenu ensuite, sous la garde vigilante des syndicats, sans autre justification que le fait de constituer un «avantage acquis». Ou encore





prendra-t-on l'exemple des taxis, soucieux de préserver ce qu'ils considèrent comme leurs droits aujourd'hui remis en cause par le développement de la géolocalisation et des possibilités de réservation par téléphone qui ont conduit au développement des VTC (voitures de tourisme avec chauffeur). Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de préserver l'existant contre tout risque de remise en cause.

On parlera donc de corporatisme. Le corporatisme consiste, pour les membres d'une profession donnée, à défendre ses acquis historiques, tels qu'ils risquent d'être remis en cause sous la pression de l'opinion, pour des raisons économiques ou par suite de possibilités nouvelles qu'offre le progrès technique. Il s'agit donc de préserver l'existant. Bien entendu, les intéressés ne mettront pas en avant leur souci - légitime - de défendre leurs intérêts. Ils se recommandent de nobles intentions dans le but de justifier leur démarche et de s'acquiescer la bienveillance de l'opinion à l'encontre de quiconque prétendait remettre en cause leurs avantages statutaires. Pour eux, cela n'a pas à être discuté ; il s'agit donc de maintenir le «rapport de forces» qui permettra de maintenir le statu quo.

D'où résulte l'extrême difficulté du changement dès lors qu'il remet en cause les avantages acquis, et notamment les avantages liés à un statut ou l'appartenance à une profession réglementée. Qu'il s'agisse des cheminots, des taxis, des notaires, des administrateurs de l'Assemblée nationale ou des membres du Conseil d'Etat, chacun se drape dans ses droits en vue du maintien des avantages particuliers qui lui semblent aller de soi. Ces droits, il ne s'agit pas d'en discuter le contenu compte tenu des changements intervenus dans les conditions de leur application, il s'agit d'en imposer le maintien. Or, il n'y a pas de dialogue possible dès lors qu'il s'agit, pour le principe et conformément à des intérêts jamais évoqués, d'obtenir le maintien de l'existant.

A cela s'ajoutent les droits qui ont été créés, sous forme d'allocations, d'indemnités ou de prestations à l'intention de différentes catégories d'accidentés de la vie. C'est tout l'honneur de notre société que d'avoir prévu des secours à l'intention des malades, des handicapés, des personnes en difficulté ou n'ayant accès par elles-mêmes qu'à des ressources insuffisantes, ou encore, qui se trouvent, provisoirement ou durablement, au chômage. Le problème se pose, par contre, lorsque ces allocations ou aides se transforment en une rente de situation. Pour le tricheur, l'arrêt maladie dispensé par son médecin sera une façon de se dispenser d'aller travailler ; le RMA permettra de n'avoir

pas à rechercher très activement un travail qui permettrait de tirer ses ressources de son travail. L'aide, qui devait être un palliatif, se transforme alors en une rente de situation. Bien entendu, il n'est pas de bon ton de vouloir la critiquer. Elle fait partie du devoir de solidarité à l'égard des exclus ; la difficulté résulte de l'absence de contrepartie. L'indemnisation répond à une exigence de justice ; elle cesse de l'être lorsqu'elle se transforme en une sinécure, aussi dérisoire ou médiocre soit-elle.

Certes, les «avantages sociaux» font l'objet de négociations. Ces négociations, toutefois, mettent les uns en face des autres les représentants d'appareils syndicaux, patronaux et gouvernementaux. Et il est permis de se demander si l'intérêt de l'appareil n'en vient pas, au moins dans certaines circonstances, à l'emporter sur la recherche d'un réel progrès social ou d'une solution économiquement réaliste. Au total, la négociation est à la fois souhaitable pour des raisons à la fois philosophiques et pratiques, et difficile à pratiquer dans la mesure où la recherche de solutions négociées va à l'encontre de préjugés dont les racines sont profondément enracinées dans notre histoire nationale. La recherche du bien commun s'efface alors derrière les rapports de force, les «avantages acquis», les rentes de situation, les préjugés et le sentiment d'avoir raison contre tous.

Hubert Landier

Cet article est issu du livre d'Hubert Landier publié sous le titre Dialogue social, une urgence pour l'entreprise, paru en 2015 aux Editions L'Harmattan.



AU JAPON, LES MANAGERS SONT AVANT TOUT DES AÎNÉS

VALÉRIE **MOUNIER**

Consultante en communication interculturelle





Le marché du travail au Japon est divisé en deux grandes catégories, avec des disparités énormes entre les hommes et les femmes. D'une part les salariés réguliers très protégés et d'autre part les salariés non réguliers (freeters, intérimaires). Le système d'emploi régulier est très différent du CDI français puisque le futur salarié choisit une entreprise pour faire carrière plutôt qu'un poste ou une fonction. D'ailleurs, les candidats sont recrutés dès la dernière année d'université sur la notoriété de leur établissement plutôt que sur leurs compétences car leur formation se fait en interne.

Dans cette société où la division des tâches est encore très ancrée, la figure masculine est centrale. Ainsi, ce modèle patriarcal, qui est encore la norme aujourd'hui, a été pensé par les hommes et pour les hommes au lendemain de la seconde guerre mondiale. Il s'est renforcé dans les années 70 lors de la période de la haute croissance et a connu son âge d'or dans les années 80. Basé sur la promesse d'un emploi à vie avec promotion à l'ancienneté, il repose sur le principe d'un mari qui rapporte un salaire suffisant pour faire vivre son foyer et permettre à sa femme de s'occuper des enfants. Le système de protection sociale offert par l'entreprise englobe aussi la famille de l'employé ce qui vient renforcer le sentiment d'appartenance. Il existe de nombreux systèmes de prime, notamment celle pour les femmes au foyer ou les enfants.

Toutefois, à l'instar des pays développés, les emplois précaires (freeters, intérimaires) sont en constante augmentation au Japon et constituent aujourd'hui plus des 2/3 des créations d'emplois, notamment chez les jeunes salariés et les seniors. Freeter est une expression japonaise qui vient du mot allemand *Frei arbeiter* (travailleur libre). Ce terme est apparu à la fin des années 80, durant la bulle économique. Il renvoie aux employés qui cumulent les jobs à temps partiel ou enchaînent les emplois courts. Un freeter travaille en échange d'un salaire horaire au lieu d'un salaire mensuel et n'a aucun des avantages des travailleurs réguliers à temps plein.

Dans les années 1980, le terme était vu sous



un jour positif, signifiant la liberté d'explorer d'autres options alternatives d'emploi lorsque l'économie au Japon était prospère avec de nombreuses opportunités d'emploi différentes. Depuis les années 1990 et 2000, le terme est passé à une connotation négative et les *freeters* sont aujourd'hui très mal considérés.

LES GRANDS PRINCIPES DU RECRUTEMENT AU JAPON

Le parcours scolaire étant le principal facteur déterminant dans la position sociale des individus, celui qui fréquente le bon lycée puis la bonne université aura peu de chance de ne pas obtenir un emploi régulier. Pour maximiser leurs chances, la majorité des jeunes japonais suivent une «double scolarité» : d'une part, dans les écoles publiques ou privées agréées par le ministère de l'Éducation où sont dispensés les programmes officiels et, d'autre part, dans les *juku*, ces «écoles d'après l'école», où ils vont chercher une formation supplémentaire et des cours de soutiens en vue d'intégrer les meilleures universités en fin de scolarité. Les étudiants qui ont échoué mais veulent à tout prix intégrer l'université de leur choix consacrent une année supplémentaire à la préparation de l'examen. On les appelle les «*rônin*», comme autrefois les samourais sans seigneur.

Chaque 1er décembre, les entreprises dévoilent leurs offres d'emploi pour la prochaine session de *Shu Katsu* (parcours de recherche d'emploi des futurs jeunes diplômés). Les embauches se font de manière massive et tous les salariés intègrent leur poste le 1er avril. Cette recherche étant très complexe et chronophage, les cours sont allégés pour laisser aux postulants le temps de préparer leurs dossiers. C'est aussi un investissement financier important. Il faut compter environ

15000Y (1150 €) pour les livres, les photos, les costumes. Sans compter les transports et les différents tests payants à joindre à leur candidature.

Les origines de ce système de recherche d'emploi remontent à la fin de l'ère Meiji (1868-1912). À cette époque, il concerne uniquement les cols blancs qui intègrent les grandes administrations ou les grandes entreprises après un passage obligé dans des écoles spécifiques. À partir de l'ère taishô (1912-1926), le système universitaire japonais se développe et ce mode de recrutement s'étend aux entreprises de taille moyenne, mais le processus se limite encore aux cols blancs. Ce n'est que dans les années 1960 qu'il s'élargit aux cols bleus travaillant dans l'industrie lourde et la construction.

UNE DISPARITÉ ENTRE LES SEXES

Le Japon est classé 120e sur 156 des pays où l'inégalité entre les sexes est la plus importante, même si le taux d'emploi des femmes est en constante augmentation. Il y a une dichotomie des carrières dès l'embauche, obligeant les femmes à choisir entre une carrière générale (forte mobilité, progression hiérarchique, horaires de travail longs) et une carrière standard (sans mobilité ni progression puisqu'elles quitteront leur poste une fois mariée). De fait, les femmes suivent généralement un cursus universitaire court et professionnalisant pour occuper des postes administratifs.

Malgré cette qualification, il reste difficile pour une femme qui a quitté son job pour élever ses enfants de retrouver un emploi stable. Sa réinsertion est d'autant plus difficile que les horaires de travail sont souvent longs et incompatibles avec les rares systèmes de garde d'enfants. Son salaire n'étant généralement considéré que comme un revenu d'appoint, elle entre alors dans la spirale des emplois irréguliers.

L'écart salarial des travailleurs réguliers s'est amélioré depuis les années 90, mais le salaire des femmes représente toujours 75% de celui des hommes. C'est mieux qu'au Royaume-Uni mais moins que la France. D'après Shinji Hasegawa, Professeur à l'Université Waseda (Tokyo), si dans les grandes entreprises de l'OCDE le principal facteur à l'origine de ces disparités vient du nombre d'années de service qui entraîne un ralentissement dans les promotions (responsabilités, salaire), au Japon la discrimination existe même avec un nombre d'année de service identique. En effet, les entreprises pensent que les femmes sont plus compétentes à la maison et donc plus susceptibles de quitter l'entreprise avant que les coûts de formation





soient amortis. Il est donc logique de limiter l'investissement en formation pour les femmes, ce qui ralentit leur évolution professionnelle.

ARRIVER EN HAUT EN DÉMARRANT À LA BASE

Les avantages d'un employé régulier, recruté dès la sortie de l'université, sont nombreux. Puisque ce dernier est formé en interne, il ne choisit pas une fonction ou un métier mais une entreprise dans laquelle il fera toute sa carrière. Il aura l'assurance d'un emploi à vie et d'un avancement à l'ancienneté. L'entreprise est pensée comme une communauté structurée autour de gestionnaires et de salariés, les managers étant avant tout des aînés. La mobilité interne (verticale ou horizontale) est régie par quatre critères : le sexe, l'âge, le diplôme, le nombre d'années d'expérience.

Grâce à la succession de postes, les employés enrichissent leurs expériences, leurs compétences et leur réseau dans l'entreprise. Ils acquièrent ainsi une grande polyvalence et deviennent une main d'œuvre qualifiée et disponible, capable de répondre rapidement à un problème. Pour cette raison, les entreprises hésitent à former un employé sur un poste spécifique car, si ce dernier ne reste pas le capital humain sera perdu. De même, comme les employés réguliers ne peuvent pas facilement changer de travail puisque leurs compétences ne sont pas transposables ailleurs, peu de postes se libèrent. Les entreprises comme les employés ont donc un intérêt à s'investir sur le long terme. Pour favoriser cet engagement, des activités intégrant la famille du salarié sont régulièrement proposées, de même que des voyages entre collègues afin de favoriser la cohésion d'équipe.

Cependant, une fois embauché, le salarié japonais n'a pas la vie facile. Il doit supporter une charge de travail importante cumulée à des horaires sans fin et des heures supplémentaires pas toujours correctement rémunérées. C'est pourquoi, le taux de démission dans les trois ans qui suivent la première embauche est important. Pour limiter le taux d'échec, lorsqu'un employé ne se plaît pas dans son travail, son superviseur a tout intérêt à lui proposer un poste plus en accord avec ses aspirations dans une autre branche de l'entreprise car chaque départ prématuré a un impact négatif sur l'évaluation de la performance des managers. Idem, un salarié démissionnaire verra son CV entaché par ce manque de loyauté et aura du mal à rassurer un futur employeur susceptible de l'embaucher.

LA FIN DE CARRIÈRE

Paradoxalement, l'âge légal du départ à la retraite au Japon est à 60 ans mais l'âge de perception des pensions à taux plein n'est qu'à 65 ans. La plupart des hommes en fin de carrière doivent occuper des emplois de transition (bridge jobs) pendant cette période. Ils sortent alors du statut de travailleurs réguliers pour vivre quelques années de déclassement social. Grâce aux politiques publiques qui se sont multipliées ces dernières décennies, certains sont réembauchés dans la même entreprise mais leur statut change radicalement (baisse de salaire d'environ 30%, suppression des avantages). D'autres occupent des emplois dont les seniors ont le monopole (agents de la voirie, gardiennage, taxi, ...). De surcroît, la durée de travail s'allonge de plus en plus, la norme étant actuellement autour de 70 ans. La motivation est assurément financière mais elle est aussi dûe au fait que l'individu japonais ne se conçoit pas en dehors de la société. Arrêter de travailler revient à ne plus avoir de vie sociale ni d'utilité. Pour cette raison, toutes les enquêtes montrent que, même si certains seniors se plaignent des conditions défavorables liées aux bridge jobs, la majorité s'estime encore chanceuse de pouvoir continuer à travailler. Ainsi, à l'inverse du modèle français, le processus de sortie du monde du travail au Japon se fait sur le long terme contrairement au processus d'entrée qui est très rapide.

Valérie Monnier

Vous retrouverez cette chronique dans chaque nouveau MagRh avec, pour chacun des numéros, une escapade dans un pays différent. (La rédaction).

“VA, VIS ET DEVIENS HISTORIQUE DU MANAGEMENT ET QUOTIDIEN DU MANAGER».

«Vous avez dit management ?»

L'APM est une association d'entrepreneurs francophones créée en 1987 par Pierre Bellon. Esprit associatif chevillé au corps depuis plus de 30 ans, nous construisons par le partage. Plus de 8200 entrepreneurs qui se réunissent chaque mois dans 411 clubs, avec l'aide d'autant d'animateurs. Ils sont répartis dans 34 pays avec la possibilité de rencontrer 423 experts différents ! L'APM propose, au travers d'une pédagogie innovante et créative, le meilleur de l'expertise pour permettre à chaque dirigeant adhérent de se ressourcer et de grandir au sein de son club, en essayant de s'appuyer sur des valeurs humanistes fortes : humilité, confiance et respect.

La spécificité de l'APM réside dans sa volonté constante de faire dialoguer l'expertise et l'expérience. Dans chacune des rencontres proposées par l'association, les experts intervenants enrichissent un club de dirigeants, s'enrichissent eux-mêmes à leur contact et les invitent à se questionner et à mobiliser leurs expériences personnelles et de terrain. Dans un cadre permettant la respiration de l'entrepreneur, l'inspiration du dirigeant, la confiance du groupe et la relation à l'autre. L'APM s'efforce de faire vivre des expériences épanouissantes et uniques à chacun des dirigeants qui la forme.

Le cycle APM met en œuvre une pédagogie adaptée à leurs fonctions, transversales par nature, et favorise la découverte d'une part et l'appropriation d'autre part. Le programme de rencontres aborde des domaines diversifiés qui concourent tous au même objectif stratégique : le progrès de l'entreprise et ainsi de ses salariés par le développement du dirigeant.

Le cycle APM vise à répondre à la fois à la vision court terme du dirigeant et de l'entreprise et à ses préoccupations d'anticipation des changements à moyen et long termes. La vision est pragmatique et opérationnelle.

C'est l'ensemble de cet ADN que nous souhaitons transmettre dans la rubrique “Va, Vis et Deviens - historique du management et quotidien du manager». En associant les réflexions de nos intervenants experts et l'expérience de nos adhérents nous restons au plus proche de la réalité de l'entrepreneur pour le plus grand bénéfice des lecteurs du MagRH

Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :

un comptage sur **Twitter** et **LinkedIn**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



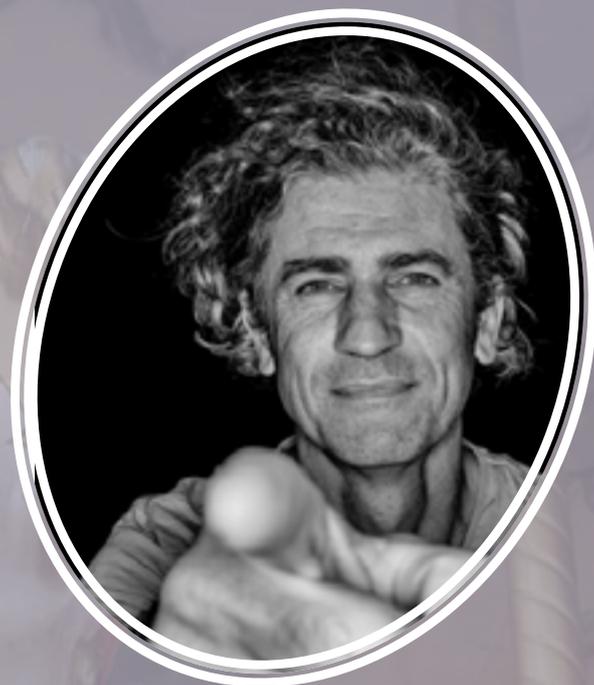
EPOKA

Senior Compagnie
... Plus qu'une offre, une expérience

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



L'ENTREPRISE PEUT-ELLE FAIRE L'ÉCONOMIE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET DE L'IMPLICATION SOCIÉTALE ?

YANNICK **ROUDAUT**



Expert APM, essayiste et co-fondateur des Editions La Mer Salée.

Engagé dans de nombreux projets environnementaux et sociaux, Yannick se présente aujourd'hui comme un éveilleur de consciences. Il consacre son temps à semer des graines dans les esprits au travers de conférences et de livres. Il est vacataire aux Ponts et Chaussées, à l'Université de Nantes et à Centrale Nantes.



Pluies diluviennes en Europe, inondations destructrices en Chine, incendies gigantesques en Amérique du Nord, dômes de chaleur, famines à Madagascar, Grèce et Algérie en feu, le tout sur fond d'une pandémie mondiale. Au regard de l'accélération de la dégradation écologique et des conséquences sociales et économiques qui en découlent, les entreprises doivent repenser leur raison d'être si elles veulent attirer les jeunes talents. Ces nouvelles attentes sont déjà palpables.

Depuis quelques années, les politiques RSE se sont déployées dans les collectivités et les entreprises pour tenir compte des nouveaux enjeux auxquels nous sommes confrontés. Référentiels et labels se sont multipliés. C'est une bonne chose. Mais cela ne suffira pas. Le dernier rapport du GIEC, publié le 9 août 2021 est clair. L'urgence climatique est là. Si l'on veut respecter les Accords de Paris, signés en 2015, et limiter le réchauffement planétaire à 1,5 ° à la fin du siècle, il nous faut réduire de 40% nos émissions mondiales de gaz à effet de serre d'ici...2030. Il reste donc moins de dix ans à l'humanité pour réaliser une bifurcation radicale, sachant que l'année 2021 devrait voir les émissions repartir de plus belle après la parenthèse Covid de 2020.

L'enjeu n'est donc plus de réaliser une transition écologique douce et progressive pour nous orienter vers une croissance verte, mais bien de donner un coup de volant brutal permettant un virage serré pour changer de trajectoire et éviter le scénario impensable

d'une Terre invivable pour l'humain. Un changement de trajectoire pour éviter ce que le philosophe allemand Hans Jonas appelait «l'impasse tragique». Au-delà de la RSE, c'est notre rapport au monde qu'il faut questionner, notre conception d'une société prospère.

Cette impasse peut encore être évitée. A condition de tout repenser, de tout réinventer. A condition de changer de modèle économique. A condition d'abandonner l'hyperconsommation de produits obsolètes et souvent futiles, très consommatrice de ressources et d'énergies, au profit d'une consommation relocalisée, plus douce, moins prédatrice, moins polluante, moins quantitative. A condition de se donner les moyens de renoncer à un marché non compatible avec ses valeurs et ses engagements. A condition de soutenir et favoriser les entreprises réellement engagées, contributives, permettant une régénération du vivant. Des organisations humaines qui s'engagent avec sincérité et cohérence. Par conviction, parfois intérêt privé, mais pour l'intérêt général.

LE MYTHE DE LA CROISSANCE VERTE

Les jeunes marchent pour le climat. Certain.e.s de leurs aîné.e.s démissionnent de postes jugés trop greenwashing. L'inquiétude climatique monte et les regards se tournent vers l'entreprise, comme levier de transformation politique face à l'impuissance des Etats à s'emparer de la question climat & biodiversité. Petit à petit, un nombre croissant de collaborateurs attend de l'entreprise qu'elle contribue à réparer le monde. Ces collaborateurs et collaboratrices attendent d'elle un engagement sincère, une forme d'éthique qui permettrait de concilier la nécessaire rentabilité à la mission d'intérêt général. Est-ce le rôle de l'entreprise ? Il le deviendra, assurément.



Pour intervenir comme vacataire dans un certain nombre de grandes écoles, j'ai pu constater ces dernières années que les jeunes diplômés se détournent de plus en plus des entreprises enfermées dans le culte de la croissance et de la compétitivité à tout prix. Ces jeunes n'entendent pas renoncer à leurs valeurs. Le baromètre réalisé chaque année par le Boston Consulting Group, La Conférence des Grandes Ecoles et Ipsos est éloquent : «63% des étudiants privilégieraient un emploi plus précaire mais porteur de sens plutôt qu'un emploi stable mais plus éloigné de leurs valeurs. Les jeunes actifs, eux, seraient prêts à réduire leur salaire de 12% en moyenne pour aller travailler dans une entreprise davantage en accord avec leurs convictions sociales et environnementales». Certes, il s'agit-là de jeunes diplômés, d'une élite non représentative de l'ensemble de la société ni du monde. Mais c'est un marqueur de transformation. Il y a encore vingt ans, ces jeunes sortis des grandes écoles rêvaient d'une carrière dans un groupe international, d'une vie matérialiste bien remplie. Les temps changent.

Ces élites se sentent particulièrement concernées par la question climatique, car il s'agit de leur vie d'adulte, parfois de celle de leurs enfants, et non plus des lointaines générations futures. Ces jeunes se retrouvent de moins en moins dans un modèle dont les dirigeants sont portés aux nues par les médias lorsqu'ils font un petit tour et puis s'en vont dans l'espace. A la sortie des écoles, les meilleurs éléments, les plus créatifs, se tournent vers des structures plus petites, plus engagées, dont l'impact quotidien sur le monde est réel et palpable. Une marque de chaussures engagée comme Veja, créée en 2005, attire des profils issus des meilleures écoles parce que ses dirigeants affichent une éthique claire et inamovible sur les questions environnementales et sociales. Idem pour l'entreprise textile 1083 qui mise sur la relocalisation industrielle en France. La rentabilité n'est que la juste sanction de la mission portée par Veja et 1083, elle n'est pas l'objectif de l'entreprise. Ses dirigeants n'imaginent pas se contenter d'une démarche limitée à quelques labels internationaux. Ils visent l'excellence sociale et environnementale, quitte à renoncer à un marché géographique.

Autre entreprise à porter des valeurs fortes, dans lesquelles les jeunes se retrouvent, le fabricant de combinaisons en néoprène Soörüz. Non seulement l'entreprise développe des combinaisons éco-conçues intégrant de la poudre de coquilles d'huîtres, mais elle entend aussi faire profiter l'ensemble de la profession de ses innovations en s'appuyant sur l'open source.





D'ici quelques années, une belle entreprise, pour reprendre cette expression courante, sera belle car engagée, utile et contributive au vivant et non parce que la dernière ligne du compte de résultat sera en augmentation. La rentabilité doit devenir une juste récompense des efforts fournis pour apporter des solutions industrielles ou de services compatibles avec les enjeux inédits de notre société. Les dirigeants et managers de l'entreprise doivent être capables de renoncer à un marché si le cahier des charges exigé n'est pas compatible avec l'ADN de l'entreprise, avec sa contribution. L'heure du bilan environnemental, social et éthique arrive.

VERS DES ENTREPRISES CONTRIBUTIVES, RÉGÉNÉRATRICES.

Comment, à la lecture des rapports successifs du GIEC pourrions-nous continuer à produire, vendre, manager, comme si le business as usual pouvait perdurer ? Comme si la seule priorité était de retrouver les niveaux de croissance de 2019 ? A moins d'être insensibles aux conditions de vie futures des enfants, rien ne peut expliquer cet aveuglement au regard des connaissances dont nous disposons aujourd'hui. Personne ne pourra dire en 2040 qu'il ne savait pas ce qui se jouait en 2021.

Le greenwashing et le social washing doivent donc être bannis. Rapidement. Pour les entreprises, c'est la marque employeur qui est en jeu. Depuis deux ans, les initiatives pointant du doigt ces dérives se multiplient sur les réseaux sociaux. Pour un réveil écologique en est une parfaite illustration. Ces étudiants des grandes écoles et université réclament une autre économie et des entreprises sincères dans leur engagement. Ils traquent le greenwashing des grandes enseignes en publiant des études argumentées. Idem à HEC, aux Mines, où des étudiants n'hésitent plus à publier des tribunes pour réclamer un directeur ou directrice engagée, et une insertion transversale de ces enjeux dans leur formation. Un nombre croissant de jeunes ingénieurs se tournent vers les low-tech pour chercher des solutions concrètes aux défis environnementaux. Ils veulent contribuer, comme le souligne un article du Monde publié le 3 août dernier. C'est aussi le cas de ces anciens étudiants de Polytechnique qui ont quitté le monde de l'entreprise pour devenir berger ou maraîchers. Les cyniques et les sceptiques souriront à l'évocation de cet exemple. Il ne s'agit certes pas d'en faire une généralité, mais les difficultés que rencontrent de grandes entreprises internationales à recruter de jeunes talents seront bien réelles si elles ne proposent pas un engagement clair et sincère dans les prochaines années. Les promesses d'un salaire généreux, d'une carrière internationale la-

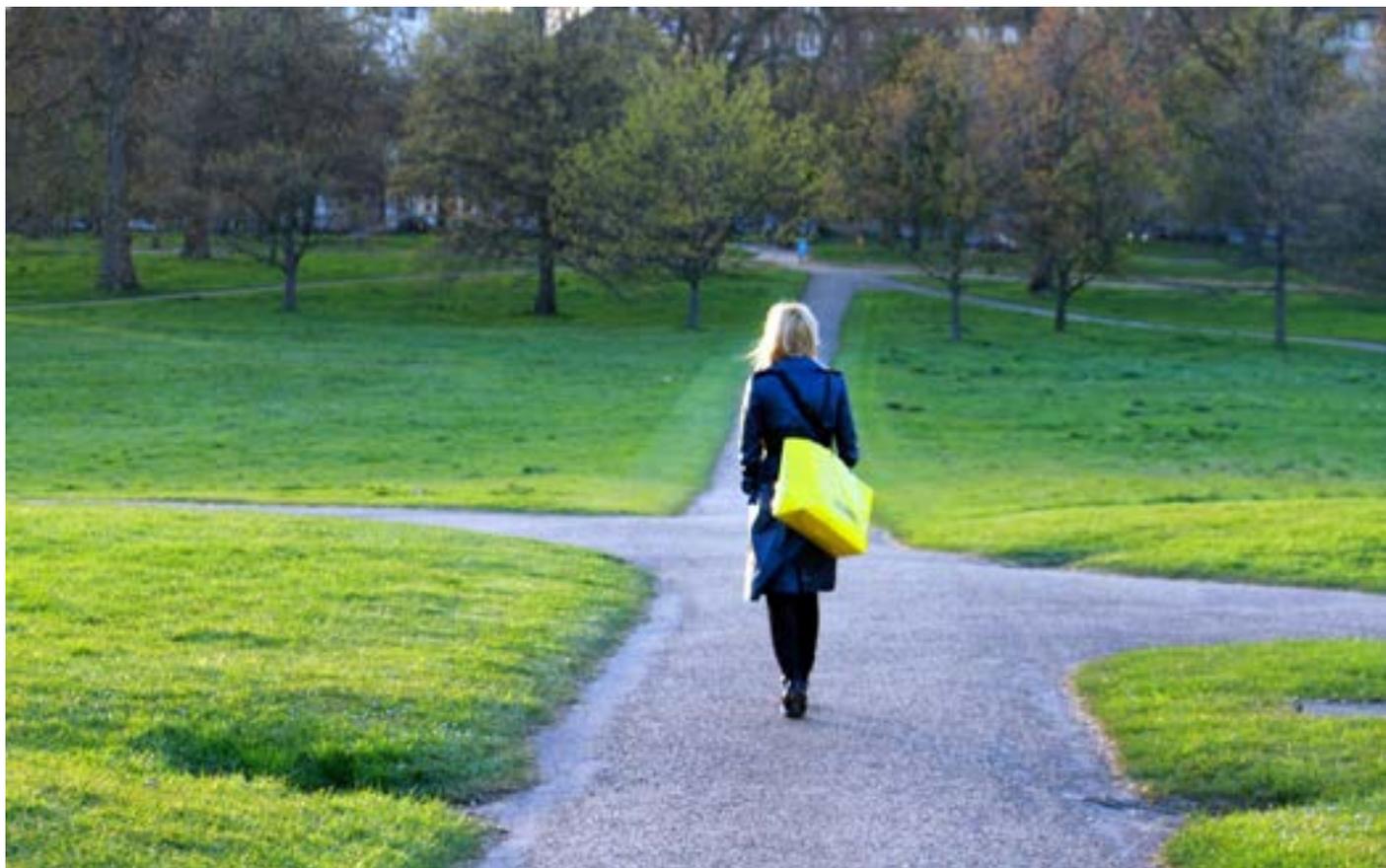
bellisée RSE, ne suffisent plus à des jeunes inquiets pour leur avenir.

LA GÉNÉRATION CLIMAT-COVID VA ACCENTUER CETTE TENDANCE

La première génération Climat-Covid arrive dans le monde du travail. Elle vit ce que nulle autre génération n'a connu avant elle. Un avenir des plus sombres si aucune réaction puissante ne se concrétise. C'est la première fois que l'on évoque la disparition possible de l'espèce humaine de cette Terre, et a minima un enchaînement de catastrophes naturelles. C'est aussi la première génération à avoir connu un confinement mondial qui a révélé la fragilité de notre société moderne (dépendance aux flux alimentaires et énergétiques externalisés). C'est une génération qui vit une double peine. Non seulement leurs 20 ans ont dû être mis entre parenthèses depuis près de deux ans, mais en plus, ils vont devoir réparer les erreurs de leurs aînés, dont une partie n'envisage que le retour au monde d'avant, à la croissance et au travail intensif. "Quoi qu'il en coûte" écologiquement.

Comment fidéliser ces jeunes et moins jeunes qui ont goûté durant la confinement au travail à distance, à la confiance, à la possibilité de prendre du temps pour eux en semaine ? Cette génération connectée, ne peut plus accepter de passer sa vie derrière un bureau, dans des villes de plus en plus polluées pour réaliser des tâches ou missions qui peuvent en partie être réalisées à distance.

L'entreprise contributive a donc la lourde tâche de repenser sa manière de s'engager sincèrement sur la voie d'une économie réparatrice, régénératrice, tout en imaginant un nouveau rapport au travail, au temps, au distanciel. Elle doit porter des valeurs fortes, cultiver le lâcher-prise et la confiance en ses collaborateurs, tout en maintenant une cohésion sociale et une rentabilité



suffisante pour affronter des compétiteurs pas ou peu contributifs.

L'équation n'est pas facile à résoudre, mais avons-nous d'autres choix que de donner un sens clair et limpide aux collaborateurs inquiets du délitement de leur monde ? Car c'est bien de cela qu'il s'agit. Nous vivons une période charnière entre la fin d'un monde moderne consumériste, méprisant le vivant, et le début d'une nouvelle société humaine qui n'aura d'autre choix que de repenser son rapport à la planète, aux ressources, donc au travail et à la consommation.

Nous sommes dans un entre-deux mondes, une nouvelle renaissance qui verra émerger une nouvelle civilisation. La révolution numérique, la nécessaire révolution écologique et la recherche de sens, se combinent de manière indissociable, poussant les entreprises à se réinventer. Chaque structure doit réaliser sa révolution copernicienne. Si l'on ne doit retenir qu'un élément fondateur de la Renaissance, c'est la fin du géocentrisme (la Terre est immobile au centre de l'Univers) et la

découverte par Copernic et autres sympathisants, de l'héliocentrisme. Ce pas de côté intellectuel a rebattu les cartes de notre vision du monde. Il a débouché sur la révolution scientifique puis industrielle.

Nous devons aujourd'hui relever le même défi. Nous devons nous questionner sur la place de l'entreprise dans le monde, sur sa nécessité. N'ayons pas peur de questionner la place du travail dans nos vies à venir, comme il s'agit d'interroger le mythe de la croissance infinie.

Les entreprises qui ont intégré ces enjeux éthiques et philosophiques recrutent et fidélisent des collaborateurs et collaboratrices engagé.e.s. Ces entreprises se dotent des capacités humaines créatives et innovantes qui permettront de traverser cette formidable et profonde mutation. Nous entrons dans une décennie incroyable qui sera ponctuée d'événements inattendus et improbables, lesquels rebattront les cartes de notre société, de nos entreprises, de notre façon de vivre. S'appuyer sur des humains motivés par une mission cohérente et sincère est la seule façon d'appréhender les turbulences à venir en toute sérénité. Bienvenus dans un monde contributif !

Yannick Pondant





TÉMOIGNAGE DE DIRIGEANT

BRUNOLE BRETON

Adhérent APM Montpellier

Propriétaire Cœnologue BLB Vignobles



Je suis producteur négociant en vins aux portes de Montpellier. Métier sympathique par sa mission, offrir le plaisir du partage, de la culture et de la découverte, mais sous les feux des projecteurs de la société autour de l'impact sur la santé lié aux pesticides et à l'alcool.

J'ai eu l'opportunité de racheter en 2008 le domaine et l'entreprise dans laquelle je travaillais à mon patron Hollandais. Je savais que mon entreprise reposait sur un modèle original, on ne reproduisait pas nécessairement les habitudes du passé et nous ne faisons que ce qui faisait sens pour nous, nos clients, nos salariés, ... Une sorte de rupture innovante dans une profession vivant sur sa très longue histoire et ses acquis, qui m'a permis de devenir entrepreneur et de trouver dans la RSE la manière de continuer d'alimenter ma réflexion stratégique.

Nous avons été évalués en 2015 par l'AFNOR sur l'ISO 26000, on parlait très peu de RSE à l'époque.

La RSE est une démarche stratégique, un outil de pilotage de son entreprise souvent réduit au seul enjeu écologique au travers de supposées «bonnes» pratiques environnementales. Au point même d'effrayer les dirigeants qui ne voient que cette injonction vertueuse dans laquelle ils devraient s'engager. Pourtant, la RSE est d'abord un outil de performance économique et social durable.

La RSE est une méthode, une manière de piloter son entreprise, pas un catalogue de bonnes pratiques. La RSE c'est simplement la décision du dirigeant d'aller au-devant de ses parties prenantes pour comprendre tant les attentes réciproques que les enjeux de chacun. Cette transparence acceptée ouvre les portes à un enrichissement collectif à l'échelle de l'entreprise, de son utilité d'aujourd'hui et de celle de demain. Dans le chaos actuel, le dirigeant n'est pas l'unique sachant, avec ses équipes, ses clients, ses fournisseurs, ses voisins, ses administrations, ses élus, les associations (même militantes quand elles acceptent l'échange), la recherche, la formation, ... Ils trouveront les graines à faire germer et les fertilisants à utiliser. Le savoir, les besoins et les ressources sont à la porte de nos bureaux, il faut juste accepter de les ouvrir, et c'est d'abord ça la RSE : sortir de l'entre-soi !

C'est cette approche que j'ai voulu partager dans le collectif qui s'est créé au sein de l'APM dans la région OVALIE : APM E3, ou comment aider les dirigeants à s'engager dans une démarche permettant de faire de ces nouvelles attentes et objectifs sociétaux des opportunités. (<https://ferme.yeswiki.net/>)

apm/ ?NotreEngagement) Mon ambition personnelle est de replacer les atouts de la démarche RSE en partageant mon expérience et en montrant que la seule injonction de la RSE est d'accepter la transparence et le dialogue avec ses parties prenantes.

La tâche du dirigeant est complexe, il doit pourtant faire le tri entre d'un côté un constat évident des dégâts causés par notre civilisation, des injonctions sociétales désordonnées, des alertes d'experts devenus militants et de l'autre les opportunités à venir qu'il faut anticiper !

Je suis viticulteur, j'utilise du glyphosate et des pesticides de synthèse, comment défendre que mon entreprise est durable ? En plus je refuse de rentrer, alors qu'on m'y incite fortement - y compris par des aides publiques-, dans un cahier des charges Bio. Un produit alcoolisé ne peut arborer sur son étiquette un logo vert dont le slogan est «bon pour (tout) le monde». C'est irresponsable de délivrer un message de santé sur un produit contenant un cancérigène si fort. Sur les pesticides Bio ce n'est pas mieux, le principal d'entre eux, le soufre, est un dérivé du pétrole et du gaz. De plus, le soufre est lessivable et on doit traiter beaucoup plus fréquemment et consommer plus de gasoil. Le soufre est en tonnage le pesticide numéro 1 en France, c'est un Biocontrôle qui ne rentre pas dans les calculs d'impacts sur l'environnement de la mesure de référence IFT (Indice de Fréquence de Traitements). Le soufre est donc, selon la mesure officielle, un produit pétrolier qui aurait zéro impact sur l'environnement ! L'urgence est-elle vraiment climatique pour la société ou cherche-t-on au travers du drame annoncé à régler d'autres comptes ? Notre objectif est de se passer des intrants qui impactent comme le





Glyphosate ou les pesticides. Nous progressons beaucoup sur le sujet et obtenons des résultats sérieux. Mais nous ne tomberons pas dans le greenwashing en les remplaçant par une solution plus mauvaise qui laisserait croire le contraire.

La RSE c'est aussi une analyse de risques macro et micro de son activité. Le dirigeant d'une TPE PME est pragmatique et responsable par nature. Il sait que le greenwashing desservira sa cause et que la contribution reconnue de son entreprise à la société reste l'élément clé de sa durabilité. Dans cette période chaotique, il doit être encore plus à l'écoute des signaux faibles et associer le maximum de personnes de son écosystème, autant en interne qu'en externe. Il va de soi que les enjeux environnementaux de la planète vont être au cœur des attentes. Les identifier et y apporter des réponses performantes est la clé de la démarche. En décidant de réduire le poids du verre en 2014, on a largement diminué notre impact car-

bone et fait de sérieuses économies.

La RSE est aussi un outil de communication, une carte de visite de l'entreprise, notamment à destination des jeunes qui en comprennent les codes. Il y a deux ans, un de nos jeunes collaborateurs qui occupe la fonction de tractoriste est venu me voir pour évoquer la proposition d'embauche qu'il avait eu d'un voisin. Il accédait à un poste offrant plus d'autonomie. Il a refusé le poste et m'a expliqué ne pas vouloir être confronté à devoir être en contact avec des pesticides que nous avons banni depuis longtemps et perdre cette préoccupation sociale que porte la société sur la santé de ses salariés. Les valeurs de la RSE parlent à tous les talents, quelle que soit leur position dans la hiérarchie. Nous avons mis en place depuis un accord d'intéressement au résultat indexé sur des critères RSE décidés ensemble. La somme allouée est distribuée pour moitié au temps passé dans l'entreprise durant l'année et pour l'autre moitié au prorata du salaire. Un moyen de reconnaître que chacun contribue et récolte selon son investissement personnel au-delà de sa position.

Le Groupe APM E3 a cette ambition, aider le dirigeant à former ses équipes à la cocréation et au codéveloppement de son modèle économique pour apporter des réponses durables et performantes au marché.

Bruno Le Breton





SUR L'EXIGENCE DE COHÉRENCE ENTRE LE DISCOURS ET LES ACTES

THIBAUD**BRIERE**

Philosophe, conseil en management





Deux tendances peuvent être jugées particulièrement préoccupantes aujourd'hui en entreprise : l'une de déshumanisation, l'autre de désespérance à l'égard des dirigeants. La déshumanisation prend la forme d'un progressif remplacement des humains par des algorithmes pour prendre des décisions. On n'y est pas encore mais on y va sûrement, par la numérisation croissante des relations de travail consécutive à la généralisation du travail à distance.

C'est depuis plusieurs années l'intention déclarée par Ray Dalio, le dirigeant fondateur du fonds d'investissement américain Bridgewater : se faire remplacer en 2022 par un algorithme pour définir la stratégie de son entreprise et gérer les moindres détails de la vie des employés. La désespérance à l'égard des dirigeants se manifeste quant à elle par le quasi total discrédit de leur parole. Les salariés, pour l'essentiel, ne croient plus ce que leur raconte leur hiérarchie. La sociologue Marie-Anne Dujarier parle de « pratiquants non croyants ». Nous voulons ici proposer une explication – la seule plausible à nos yeux – des raisons de cette dramatique perte de confiance.

DES ÉCARTS CROISSANTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES

Une telle désaffection se fonde prioritairement, selon nous, sur le constat in situ, par les travailleurs, de grands écarts entre ce qui est officiellement proclamé et les réalités opérationnelles qu'ils vivent. La parole des officiels ne leur semble pas crédible car ils en voient le caractère de plus en plus mensonger. De fait, le sentiment d'un grand écart entre la théorie et la pratique s'est considérablement accru ces dernières années à la faveur de la surenchère verbale liée à la raison d'être, la mission, l'ambition ou la vision de l'entreprise. De grandes déclarations d'intention sont faites, des chartes sont signées, mais le quotidien professionnel, lui, empire. Tous les indicateurs de souffrance au travail s'aggravent. On n'a jamais autant parlé d'autonomie, mais l'autonomie dans le travail ne cesse de régresser depuis 50 ans, révèlent les analyses de la DARES. On n'a jamais autant affiché de valeurs alors même qu'il n'y a jamais eu autant de scandales causés par des manquements éthiques. La logomachie sur les valeurs a valeur de symptôme ; on

met le mot là où la réalité manque. Les entreprises se gargarisent de propos sur la transparence dans le temps même où elles manœuvrent pour faire adopter des législations réduisant le champ de ce qu'il est possible de dire sur leur fonctionnement réel.

Les chercheurs se sont intéressés à ces contradictions. Le Suédois Nils Brunsson a mis en lumière la tendance des organisations et de leurs acteurs à développer vis-à-vis de l'extérieur une image de leur action et de leurs objectifs qui correspond à ce qu'en attend leur environnement mais qui n'a que peu de rapport avec leur fonctionnement réel et leurs objectifs véritables. Cet effort institutionnel d'occultation de la réalité a été thématiquement sous le nom d'hypocrisie organisationnelle.

Greenwashing, purpose washing, ethics washing... Les nouvelles appellations n'en finissent pas de fleurir pour nommer la multiplication des points de déconnexion entre les discours et les actes. Qu'il semble loin, le fameux walk the talk des anglo-saxons invitant à une cohérence entre le dire et le faire ! Stop talking, start doing, entendrait-on presque soupiner les salariés, incrédules face à tant d'effets de manches de leurs propres instances dirigeantes.

La dissonance entre les belles déclarations et les réalités opérationnelles est devenue telle qu'il n'est malheureusement pas rare d'entendre des propos selon lesquels plus les dirigeants communiquent, plus il est probable qu'ils cherchent à dissimuler une réalité divergente, suivant en cela l'adage « grand diseur, petit faiseur ».

DES DIRIGEANTS QUI JOUENT CONTRE LEUR ENTREPRISE

L'hypocrisie organisationnelle ne vient certes pas de nulle part ; elle s'origine dans une somme de décisions individuelles, en particulier

dans des comportements de décideurs eux-mêmes hypocrites. En 2015, un livre publié par un professeur de Stanford, Jeffrey Pfeffer, *Leadership BS*, a montré que les leaders font la plupart du temps exactement l'inverse de ce qu'ils prônent dans les séminaires corporate. Nous ne manquons pas d'exemples de cadres dirigeants faisant assaut d'admonestations sur l'impérieuse exigence de responsabilité individuelle mais qui, sitôt accusés eux-mêmes, sont les premiers à se défausser, à accuser de seconds couteaux ou à se peindre en blanches victimes de cabales. Les mêmes qui vous prêchent l'esprit de sacrifice individuel au service du collectif, les vertus de la collaboration et du respect interpersonnel, font souvent preuve d'un comportement professionnel aux antipodes avec leurs collaborateurs directs.

A quoi il faut ajouter que, confondant une démarche de prédateur et celle d'entrepreneur, on voit parfois des actionnaires qui font jouer leurs intérêts contre ceux de l'entreprise, instrumentalisant celle-ci pour répondre à leurs intérêts avant ceux de leurs clients, jusqu'à y sacrifier l'avenir de la structure. L'entreprise devient pour eux un citron que l'on jette une fois pressé. Confondant la démarche de l'exploitant avec celle de l'exploiteur, ils épuisent ce qu'ils exploitent au lieu de le cultiver.

Confrontés à une tel degré de cynisme et d'indifférence à toute politique de long terme, nous mesurons combien il peut être nécessaire de défendre l'entreprise contre elle-même. C'est-à-dire, plus précisément, contre ceux de ses dirigeants, managers ou actionnaires, dont les décisions entraînent soit une fragilisation de l'entreprise (par une logique financière court-termiste), soit de graves conséquences écologiques, sanitaires ou sociales, en contradiction avec l'histoire, les

ambitions affichées et la culture de l'entreprise. De fait, il est rare que les auteurs de décisions d'une telle ampleur soient les salariés lambda. Or ce sont bien ceux-ci qui ont aujourd'hui le plus intérêt à la défense de leur entreprise sur le long terme, bien plus que leurs dirigeants de passage qui trouveront toujours à se faire réembaucher ailleurs. Il n'est pas déraisonnable de penser que l'enjeu est souvent de défendre nos entreprises contre ceux, exploiters ou abuseurs, qui les pillent ou les défigurent. Les vandales ne sont pas à nos portes, ils sont chez nous, gradés et cravatés. Couverts par nos silences.

AMBIGUÏTÉ DE LA RHÉTORIQUE DE LA CONFIANCE

A vrai dire, pourquoi les dirigeants ne raconteraient-ils pas, fut-ce contre toute apparence, que rien ne leur est plus cher que la pérennité de l'entreprise, la sauvegarde de la planète et les plus nobles idéaux, puisqu'ils ne sont pas payés pour dire la vérité mais pour établir la confiance (rassurer les marchés, les salariés, les consommateurs) ? Semblablement, on ne demande pas aux managers de dire la vérité, mais de relayer fidèlement les éléments de langage dispensés par la direction du moment, d'y «faire adhérer», de «donner du sens» et, pour cela, d'«argumenter», voire même, comme on le dit de plus en plus explicitement, de «raconter une histoire» (storytelling). A telle enseigne qu'il semble aujourd'hui devenu tout à fait normal d'entretenir les gens d'illusions, de considérer que «peu importe la réalité, l'important c'est qu'ils y croient». L'exigence n'est plus que les actes soient cohérents avec le discours, mais que les gens croient qu'ils le sont, et donc de les en convaincre par un patient travail d'explication. Mais enfin, peut-on se satisfaire d'une telle indifférence à la vérité ? Madoff aussi savait mettre en confiance ! La capacité à instaurer la confiance pour en tirer profit, c'est le fonds de commerce des escrocs comme des sectes. Comment donc interpréter la substitution, en entreprise comme en politique, de la thématique de la confiance à celle de la vérité ?

OUI À LA TRANSPARENCE... MAIS POUR LES AUTRES

Tout semble fait pour entretenir artificiellement une confiance dans le discours officiel. Et c'est ainsi que, pour sauver les apparences et éviter les fuites, on achète les silences avec des clauses bâillon dans les négociations de départ, on intimide ceux de l'interne en faisant une interprétation très extensive du «devoir de loyauté», on poursuit judiciairement ceux qui parlent en multipliant contre eux les procédures. Les





Antoine Deltour (ex PricewaterhouseCoopers), Hervé Falciani (ex HSBC) et Nicolas Forissier (ex UBS) en savent quelque chose.

Mieux : au nom de l'esprit collectif, les salariés sont engagés à taire ce qu'ils voient et à laisser faire. A collaborer plus ou moins activement à l'effort collectif de protection contre toute révélation des pratiques internes. A préférer la loyauté envers l'institution plutôt que la vérité. L'entreprise, à cet égard, n'en finit pas de rejouer l'affaire Dreyfus : qu'elle soit en tort ou non, que des abus aient ou non été commis et couverts, le devoir des salariés serait de défendre à tout prix leur employeur. Inquiétant.

Mais comment s'en étonner ? C'est une constante : quand une institution se sent attaquée par ceux qui en donnent à voir des pratiques réelles éloignées de la vitrine, elle se défend, fut-ce aux prix d'arrangements avec la vérité. L'armée l'a fait. L'Eglise l'a fait, elle s'en repend. Il eût été étonnant que l'entreprise ne fasse pas de même, préférant les illusions qui reconfortent aux vérités qui blessent. C'est Amazon, récemment, qui s'est fait épingle pour avoir dans un premier temps nié des révélations qu'elle pensait ne pouvoir être confirmées, avant de devoir reconnaître avoir menti afin de protéger sa réputation. C'est le groupe Hervé, en janvier 2021, qui a invoqué une cabale pour toute explication des faits mis à jour par une enquête de la cellule d'investigation de Radio-France, sur son mode de management controversé.

Pour maintenir un voile pudique sur son arrière-boutique, il n'est pas rare que la hiérarchie de l'entreprise attende des salariés que leur attachement à l'entreprise et leur sens du collectif les amènent à taire ce qu'ils savent, voire à mentir pour protéger l'institution. Pour déplaisante qu'elle soit, c'est une réalité que, dans bien des entreprises, «le mensonge est fortement induit, voire carrément imposé par l'organisation du travail», assène l'enseignant-chercheur Duarte Rolo dans son iconoclaste *Mentir au travail* (PUF, 2015, p. 5).

Si dissimuler intentionnellement la réalité est bien sûr officiellement proscrit dans l'entreprise, il n'est pas rare que la hiérarchie demande plus ou moins explicitement aux salariés de relayer leurs mensonges, et là, «le mensonge prescrit écorne le sens du travail et mène potentiellement à la trahison du métier, voire de soi-même». On accepte de collaborer, de se compromettre, ce qui cause une souffrance psychique. Et nous nous mentons encore en nous croyant, comme Eichmann, non responsable des mensonges, y compris par omissions, par lesquels nous acceptons de

couvrir ceux de notre hiérarchie pour la protéger des conséquences de ses actes.

UTILITÉ D'UNE VRAIE LIBÉRATION DE LA PAROLE

Ce silence des salariés sur ce qui se trame réellement dans leur entreprise permet à de nombreux abus de perdurer. Lesquels sont loins d'être exclusivement de harcèlement moral et sexuel. Ces abus sont tous les crimes, délits et pratiques socialement condamnables abrités par l'entreprise et qui impactent l'environnement, la santé, les finances publiques...

Si les collaborateurs des laboratoires Servier qui connaissaient les risques liés au Mediator avaient osé les révéler, bien avant Irène Frachon, ils auraient évité à leur employeur de se retrouver condamné pour tromperie aggravée et ils auraient surtout sauvé des vies. Si des managers de France Telecom avaient rendu publiques les méthodes managériales manifestement dévoyées qu'on leur demandait de mettre en œuvre, ils auraient peut-être eu des problèmes mais ils auraient, là encore, sauvé des vies. Si les employés à qui on demande de participer à des mécanismes d'évasion fiscale ou de fraude à la TVA alertaient qui de droit, ils rendraient un fier service à la collectivité nationale. On ne peut fuir cette réalité déplaisante : si les salariés pouvaient raconter aussi librement ce qu'ils font au travail que ce qu'ils font dans les autres pans de leur vie sociale, bien des problèmes seraient évités ou précocement résolus. Les abus de managers ou de collègues indéliçats seraient rapidement circonscrits et l'on ne verrait pas ces conséquences majeures qui ont pour noms : burn-out, suicides, pollution, problèmes de santé publique, assèchement des ressources publiques, obsolescence programmée...

RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE D'AIDER LES REMISES EN QUESTION

C'est toujours la confiance qui est clé. On colporte que ce qui se fait dans l'entreprise doit rester dans l'entreprise, que le linge sale être lavé en famille... en conséquence de quoi il n'est jamais lavé et les abus perdurent. Omerta. Comme bien des femmes il y a peu, trop d'intervenants en entreprise, internes ou externes, acceptent encore de faire, de laisser faire puis de se taire. A quand une libération de la parole, dans ce domaine aussi ? Foin de ce système professionnel pervers qui, au prétexte de protéger l'entreprise, la détruit de l'intérieur en interdisant les remises en question salutaires !

Les entreprises ne sont-elles pas les premières à déplorer les résistances au changement en leur sein, leur difficulté à opérer une «transformation des organisations» ? Crimes, délits et dérives doivent être dé-couverts et l'entreprise assainie, pour qu'elle redevienne un milieu fiable, où les proclamations de vertu ne se trouvent pas démenties par les faits. Il faut œuvrer pour que grandisse au sein des entreprises une culture de vérité, non toxique.

Pour ce faire, il revient à chacun de nous de dénoncer, sans concession et selon les modalités prévues par la loi, les dérives et les compromissions professionnelles dont nous sommes les témoins et auxquelles il n'est que trop tentant de nous habituer. Nous ne pouvons pas nous contenter de regarder les trains passer en attendant que les entreprises apportent d'elles-mêmes les solutions aux dérives qu'elles abritent, puisqu'elles sont à la fois juges et parties.

Lorsque les hiérarchies sont compromises, défailtantes, c'est aux salariés de prendre leurs responsabi-

lités. Par attachement à leur entreprise et confiance en sa capacité à se remettre en question. Ils peuvent s'exprimer en parlant à des journalistes, en alimentant des chercheurs en informations de première main... ou en rédigeant un livre.

C'est précisément ce à quoi je m'applique dans Toxic Management, publié ce mois-ci chez Robert Laffont. Appuyé sur mon expérience professionnelle, à mon modeste niveau, je fais le récit détaillé des dérives majeures dont j'ai été le témoin oculaire.

Mêlant emprise idéologique, darwinisme social, outillage algorithmique, transparence exacerbée et déviance sectaire, l'entreprise que je décris est inquiétante, mais elle est peut-être, aussi, la vôtre.

Thibaud Brière

1. cf. Thibaud Brière et Caroline del Torchio, *Dix clés pour préparer votre entreprise au travail à distance*, Eyrolles, 2021
2. Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015, p. 156
3. «Le vocabulaire [a] une fonction compensatoire des pratiques», dit le sociologue François Dupuy. Source : <http://résolutions.fr/francois-dupuy-3-interviews-exclusives-100eme-resolutions-hebdo-edition-speciale-1/>
4. A l'image de la loi dite «sur le secret des affaires» qui, en 2018, a substitué la très extensive notion de «secret des affaires» à celle, antérieure, plus précise, de «secret industriel et commercial», et qui a durci les sanctions prévues pour ceux qui révèlent des informations jugées confidentielles par l'employeur.
5. Nils Brunsson, *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change* (John Wiley & Sons, 1985), *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations* (1989) ; «The necessary hypocrisy», *International Executive*, vol. 35, n°1, 1993, p. 1- 9.
6. Brunsson utilise le terme *organizational hypocrisy* dans sa première édition de *The organization of hypocrisy*, puis *organized hypocrisy* dans la seconde édition (Copenhagen Business School Press, 2002).
7. Jeffrey Pfeffer, *Leadership BS*, Ed. Harper Business. S'agissant de ce livre, on peut se reporter à la vidéo de Ghislain Deslandes sur Xerfi Canal, en ligne : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Ghislain-Deslandes-Dominateurs-et-arrogants-la-verite-sur-le-leadership_3745405.html
8. Source : https://www.lefigaro.fr/societes/amazon-reconnait-que-certains-de-ses-employes-sont-contraints-d-uriner-dans-des-bouteilles-20210404?fbclid=IwAR-1cwuoA7QVEijV3p9E7FbuVQFwF62p41WF_MHqRWxN5iCO0cZ5T1Bmo4
9. Source : <https://www.franceinter.fr/le-groupe-herve-derriere-la-facade-de-l-entreprise-liberee-des-salaries-classes-et-sous-surveillance>
10. Duarte ROLO, *Mentir au travail*, PUF, 2015, p.5
11. Duarte ROLO, *Mentir au travail*, PUF, 2015, p.13
12. Ce dont témoignent par exemple la mise en examen du cimentier Lafarge pour complicité de crimes contre l'humanité, la tristement célèbre falsification de comptes d'Enron, et encore la fraude fiscale pour laquelle Kering a été condamnée, les affaires de corruption chez Airbus, d'espionnage de salariés chez IKEA, Deutsche Telekom, Airbus et Lidl, de fichage de salariés chez France Télévision et Leroy-Merlin, de diffusion d'informations trompeuses par Natixis, etc.
13. La Maison des lanceurs d'alerte a mis en ligne de précieuses indications à ce sujet : <https://mlalerte.org/procedure-aide-pour-lancer-l-alerte/>. L'avocate Elise Fabing décrit les fautes à ne pas commettre dans un excellent petit livre chez Hachette, Manuel contre le harcèlement au travail, publié en septembre 2021.
14. La sociologue américaine Diane Vaughan parle à cet égard de «normalisation de la déviance».





Thierry Doutriaux, Caroline Barbe, Louis Vaneecloo, et toute l'équipe Solucial Avocats

Solucial Avocats conseille, défend et forme les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale, du droit administratif et pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH et juridiques avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter et/ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider, trouver des solutions opérationnelles, former.

Nous intervenons, pour des PME et des Groupes (français, belges et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.



C'EST TA CROYANCE... LE JOKER IMPENSÉ DE LA NOVLANGUE COACH

LUCIEN **LEMAIRE**



Coach - equicoach

Centre de Développement Professionnel et Personnel
par l'Equicoaching



Dans l'univers sémantique du coaching, il est des mots comme cela qui s'égrènent comme des exorcismes. "Croyance" est l'un de ceux-là, cette espèce de joker qui disqualifie d'emblée la parole d'autrui le renvoyant aux limbes de l'illusion sans même l'embryon d'un procès canonique : «vade retro satanas» ; retourne dans le gouffre de ton ignorance.

L'idée de cet article vient d'un échange que j'ai eu avec un coach et non des moindres. L'échange est si caractéristique des oxymores dans lesquels se trouvent pris beaucoup de coachs dans leur refus de l'autre, refus paradoxal du fait de leur posture revendiquée, que je le retranscris tel quel.

LE CONTEXTE :

Un échange sur un réseau social.

LE SUJET :

Un article : «Vaccination : Le gouvernement mise sur la peur et non sur la confiance»

LE COMMENTAIRE INITIAL :

"Notre métier de coach et d'accompagnant des dirigeants nous permet, en principe, de comprendre que piloter dans l'incertitude n'est pas très facile. L'expérience maritime a montré que les équipages qui discutent et critiquent au milieu de la tempête n'aident pas le capitaine à sauver le bateau.

Sommes-nous dans une tempête ? Peut-être, ou pas. Ce qui est frappant est qu'il y a beaucoup d'analyses

et de critiques, mais peu de propositions. «Vous n'êtes pas là pour soulever des problèmes, mais pour trouver des solutions» me disait mon tout premier manager. C'est ce que sont supposés faire ceux et celles qui sont responsables. "

Pourquoi pas, mais j'estime que ça se discute et c'est ce que je vais tenter.

MA RÉACTION :

"La métaphore de l'équipage, ici, est douteuse, car sur un bateau chacun sait clairement où l'on va. "

LA RÉPONSE :

"intéressante croyance "

Curieusement, innocent comme je suis, je m'attendais à un débat sur la démocratie, sur comment on peut mobiliser les citoyens, une évocation des travaux de Lewin sur les groupes sur ce sujet pendant la dernière guerre, sur la question d'une vision et d'une stratégie partagées... un échange qui, peut-être aurait pu faire bouger les lignes de chacun.

Que nenni, rien de tout cela juste, un peu comme les enfants qui croisent les doigts à la récré et qui disent ce que tu dis ne compte pas, "circulez, il n'y a rien à voir !"

La question de la croyance comme joker dans le monde du coaching dépasse largement cette anecdote...mais cette dernière est exemplaire tant elle dévoile en 3 courts échanges l'articulation de la mystification générique qui trouve sa source dans les 3 dénis que j'ai évoqués, dans mon dernier livre. (Lemaire L, 2021)

Je vais essayer de déployer l'expression consacrée, "c'est ta croyance" sous quelques-unes de ses composantes : celle du langage d'abord, de l'éthique ensuite, pour finir en évoquant sa dimension logique et les scotomisations qui les structurent.

LA QUESTION LINGUISTIQUE

La première question que l'on peut

se poser est élémentaire : que veut dire précisément cette expression «c'est ta croyance» ?

Et si je fais retour à la tentative de Wittgenstein de revenir, dans son "Tractacus logico philosophicus", à un langage fondé en droit, comme représentant des faits du monde, nous sommes bien obligés de constater que cette expression n'a aucun sens.

Elle est mal posée et ne saurait être remplie univoquement par «un fait du monde» : c'est une expression fourre-tout.

Croyance, ici est, donc, un mot-valise qui peut signifier bien des choses en somme, y compris dans l'écosystème de son propre jeu de langage :

"Je dis la vérité et ta contradiction ne me concerne pas"

"Dans ce contexte, ce que je dis, moi, n'est pas une croyance, donc, toute mise en question de ce que je dis l'est"

«Circulez, il n'y a rien à voir»

"Petit c...tu ne sais pas à qui tu parles"

"Tu as une foi, mais déployer ce que tu crois m'indiffère totalement..."

"Pas question de débattre avec toi"

"Qui es-tu pour venir me chercher..."

"Je ne sais pas quoi répondre alors croix de bois, croix de fer, va en enfer"

En fait cette expression prend la place du mort qui vient supporter toutes les déterminations conscientes et inconscientes des enjeux du locuteur dans ce monde-là, celui du coaching, cette forme de vie qui soutient cette sémantique : celle du coach qui parle le coach sans peine...et veut que ça se sache.

Mais, quel que soit le bout par laquelle on la prend, elle opère inéluctablement (triste tropisme) mais toujours implicitement une fonction de disqualification...qui jamais ne s'assume comme telle.

LA QUESTION DE L'ÉTHIQUE

J'ai largement développé dans mon livre la différence que je fais entre coaching éthique et coaching performatif.

Alors juste un court extrait pour situer les deux dimensions :

1 Le coaching performatif va s'attacher à l'appropriation d'objectifs hétéronomes au client et à leur réalisation par des processus et des comportements adaptés. Il n'y a plus qu'à développer la bonne procédure tout en réduisant les résistances pour amener le client aux objectifs fixés.

2 Le lien coach/coaché est de l'ordre de la communication. Le coaching éthique est un coaching d'ouverture, de désencombrement afin que le coaché s'ouvre à son être en propre, c'est-à-dire retrouve sa liberté.

Le lien coach/coaché est de l'ordre de la rencontre ou, a minima, de la relation.

C'est, bien sûr, dans le scope du coaching éthique que je situe l'horizon d'un coaching qui ne soit pas du semblant.

Mais cela ne suffit pas à clarifier la question. Il nous faut sortir de l'égologie et, pour cela, poser la question de la position d'autrui, la question de l'altérité.

Dans le coaching performatif, tel que nous venons de l'évoquer trop brièvement, autrui est soit un objet, un automate, soit un alter ego, c'est-à-dire un autre ego, dont il s'agit de reprogrammer les états internes par un processus de communication, fondé sur le modèle cybernétique, illusoirement symétrique, puisque, in fine, c'est moi qui reste maître de l'utilisation du joker.

Il nous faut aller plus loin, et tout le travail phénoménologique de Husserl à Merleau Ponty en passant par Sartre nous y amène progressivement pour aboutir à la position de Levinas. C'est-à-dire, par un autre chemin, à la position éthique.

Levinas nous oblige à sortir de l'ontologie pour aborder la question de l'altérité, du radicalement autre.

Autrui est ce qui est toujours et définitivement irréductible à toute tentative de le circonscrire, de l'appréhender, de l'objectiver, de l'encadrer : le moi est radicalement mis en question par l'Autre. C'est même une définition phénoménologique de l'Autre.

Mon rapport à autrui est, donc, toujours dissymétrique (mais dans le sens contraire du "c'est ta croyance"), puisque sa vulnérabilité, le visage dans la langue de





Levinas, et mon incapacité à le circonscrire en font une épreuve permanente pour mon ego.

L'éthique alors devient ma capacité à soutenir cette épreuve, qui n'est jamais complaisante et même souvent violente même, de la mise en question radicale dans l'acceptation qu'il n'y a pas de réciprocité.

Je ne suis pas dans un échange, mais dans une effraction et c'est cette effraction qui ouvre la possibilité de la rencontre.

Vu de Levinas, le "c'est ta croyance" est la position «anti éthique» par excellence : elle opère son renversement en imposant mon excommunication à l'autre.

Mais la question est encore plus profonde que ça.

À l'origine de son parcours philosophique, ce n'est pas tant la question morale qui intéresse Levinas, mais la dynamique de construction du sens. Comment se fait-il que de l'indifférenciation du «il y a» puisse naître du «sens».

L'Autre devient celui qui me questionne toujours et qui m'amène à m'ouvrir indéfiniment à d'autres significations.

Le "c'est ta croyance" est non seulement la disqualification de la dimension éthique proprement humaine, mais c'est également celle de l'ouverture à une production de sens jamais achevée, sur un fond que Levinas nomme asymptotiquement «l'infini».

Il ne reste alors que la détresse qui ne s'assume pas : le "moi je" «moi je», «moi je», arrogant autant qu'autistique....

LA QUESTION DE LA LOGIQUE

Revenons à la lettre de notre anecdote. Ce coach légitime sa prise de position, de son point de vue qu'il juge inquestionnable («moi je»), par son expérience de la course au large. J'ai moi-même pas mal navigué et je n'ai jamais vu, en course comme en croisière, un équipage "Shanghaïé", c'est à dire embarqué de force, sans partager le goût pour la course, l'objectif de la course, ses valeurs et une exaltation commune.

On peut en discuter bien sûr, mais ce qui est troublant c'est que la question du "fond" (on pourrait dire aussi du contexte ce qui est un peu différent), du milieu, qui donne sens à cet échange, son champ sémantique, reste largement implicite.

Si l'on accepte de le déployer, ce contexte de l'énonciation, on voit surgir la dimension sociale historique forclosée et ici, on le découvre petit à petit, le monde de la course au large comme métaphore (il faut se souvenir que la question initiale était la mobilisation,

ou plutôt son absence, autour du Président), avec ses règles, ses valeurs explicites et implicites, dont la figure du premier de cordée qui fait retour sous la forme du skipper.

C'est, donc, sur ce fond-là que prend sens notre échange ; on pourrait aller beaucoup plus loin, mais c'est suffisant pour notre démonstration.

Ainsi, ce n'est plu X versus Y, mais X versus Y sur un fond idéologique qui n'est pas questionné, et rendu, d'ailleurs, non questionnable !

L'idéologie opère ici sa fonction de voilement. Elle est réputée «aller de soi».

DÈS LORS TOUT LE RESTE EST CROYANCE.

Ici on retrouve la pertinence du paradoxe de Mannheim : «on répond souvent à une idéologie par une autre idéologie».

Sortir de ce paradoxe n'est pas facile. Il faut déployer et clarifier, scientifiquement ou philosophiquement, les ressorts des positions défendues.

C'est à quoi j'essaie de m'employer dans ce texte...en dénonçant, pour terminer, les approximations logiques qui autorisent ce jeu de langage.

La logique du «C'est ta croyance» est manichéenne : c'est ta position ou (exclusif) ma position...

Pour sortir de l'aporie, il faut, donc, sortir du carcan du tiers exclu.

Or la logique des milieux (Berque, 2016) permet de déployer toute la combinatoire du Tetra lemme.*

Le philosophe indien bouddhiste Nagarjuna** a fondé les bases d'une compréhension de cette logique totale qui nécessite d'accepter de sortir du paradigme aristotélicien de la substance.

C'est ce que fait la mésologie. (A. Berque, 2016) dans sa logique du milieu qu'il nomme écoumène dans le cas des milieux humains, ces milieux qui engagent des existants (et

pas seulement des vivants).

Je lui cède, donc, la parole : le milieu est :

"l'ensemble des relations éco-techno-symbolique que, trajectivement, l'humanité crée à partir d'elle-même et de la matière première qui est l'environnement"

La trajection est cette dynamique permanente du sens, qui a à voir, avec ce qu'Heidegger appelle existence, entre le milieu et le sujet l'un contraignant et modifiant l'autre et réciproquement.

Cela implique a minima une logique ternaire (ou n-aire).

Il faudrait déployer tout cela et je recommande chaudement la lecture de l'ouvrage d'A. Berque (A. Berque, 2018) «La mésologie, pourquoi et pour quoi faire ?»

Un exemple caricatural pour montrer comment cela fonctionne :

- Pour un opticien un télescope est un nombre de produits en stock, un prix, un numéro de tva, une fonction répondant à un besoin client...
- Pour un astronome un télescope est un outil optique avec telle focale, piloté par tel automate, qui lui permet de voir telle ou telle galaxie.

S'ils se mettent à dialoguer pour essayer de s'entendre sur ce qu'est un télescope, sans clarifier leur contexte propre, il y a peu de chances qu'ils s'entendent et il va falloir sortir le joker "c'est ta croyance".

Cependant ils peuvent annoncer d'où ils parlent : en tant qu'opticien...un télescope est...en tant qu'astronome, un télescope est...

Dans cette logique du «en tant que», les deux positions sont vraies en même temps

Nous voilà revenus à la logique ternaire de Peirce et à sa notion si riche d'interprétant qui n'est qu'un autre nom pour le milieu.

CONCLUSION

Alors de quoi le "c'est ta croyance" est-il le nom ?

Il est le nom :

1 Du relativisme généralisé qui s'affiche. Tout est opinion. Mon opinion contre ton opinion et le joker est ce qui permet de sortir du tout est opinion puisque mon opinion est un peu moins opinion que la tienne !

2 Du refus de l'éthique en niant toute pertinence à la parole de l'autre, avant même de l'avoir entendue, en lui ôtant l'épaisseur d'un espace propre (le fond à partir duquel il parle).

3 Des dénis que j'ai signalés dans mon livre, sous la forme d'une parole décontextualisée et hypostasie, déni social historique (idéologique institutionnel, sociologique.) Sur fond duquel se déroule tout échange et dont la scotomisation bloque l'émergence de toute résolution radicalement nouvelle, c'est-à-dire irréductible à tout déterminisme. Cela conduit inévitablement, non seulement l'effondrement de la pensée, mais à la prise en masse dans une situation totalitaire arraisonée dans la nov'langue

4 D'un effondrement de l'humain sur la gestion des hommes comme des choses (la substantialisation du sujet qui fonde le tiers exclu).

Tirer les fils du joker («c'est ta croyance»), conduit à détricoter la trame usée d'un jeu de langage incapable de penser et de surpasser ses contradictions

Lucien Lemaire

* Tetra lemme :

L'ensemble des positions logiques

- L'affirmation : A
- La négation : Non A
- La bi négation : ni A ni Non A
- La bi affirmation : a la fois A et non A

Bibliographie :

1. A.Berque, 2016, *La mésologie, pourquoi et pour quoi faire ?*, Presses Universitaires de Paris Ouest
2. A.Berque, 2018, *Glossaire de mésologie*, Editions éoliennes
3. L.Lemaire, 2021, *La destruction de l'humain : panser ou repenser le coaching*, EMS
4. *Pour revisiter mathématiquement la question de la vérité :*
5. Olivia Caramello :
6. *La «notion unificatrice» de topos - Olivia Caramello - YouTube ENS*
7. *Sur la question d'autrui :*
8. *La Parenthèse #3 : Autrui (François Sebbah) - YouTube*



M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international

A professional portrait of Laurence Carlinet, a woman with short blonde hair and glasses, wearing a white blazer over a dark top. She is holding a pen and looking slightly to the right. The background is a soft-focus landscape with mountains.

COMMENT UN TEST D'ANGLAIS S'INSCRIT DANS UN PARCOURS PROFESSIONNEL

LAURENCE **CARLINET**



Directrice Exécutive – France et Nouveaux Partenariat
d'ETS Global

Ella a rejoint ETS Global en 2015. Son rôle consiste à piloter les projets de développements, animer les réseaux de distribution, imaginer de nouvelles offres, nouer des partenariats stratégiques en France et à l'international et encadrer les équipes business.

Elle représente ETS Global auprès des différents ministères, institutions publiques et privées dans le secteur de la formation professionnelle continue. Elle assure la co-présidence de la commission certification de la FFP.



L'Anglais fait des émules sur le territoire français. Les scores au test TOEIC®1 sont en progression depuis 3 ans de 7 à 8 points chaque année. La moyenne est aujourd'hui de 734 sur 990. Un score plutôt élevé qui va à l'encontre des préjugés sur le niveau d'Anglais de nos concitoyens !

Quelles sont les motivations des différents candidats au test TOEIC ? Quel profil type ? Quelles régions obtiennent les scores les plus élevés ? Quels sont les leviers d'influence de ces tests dans un futur professionnel ? Voici les enseignements issus du 1er baromètre des candidats au test TOEIC.

Quel candidat type ?

Majoritairement, ce sont les hommes qui passent le test TOEIC (entre 57 % et

62 % des candidats sur les 3 dernières années). Les femmes ne sont pas en reste. Bien qu'elles soient moins nombreuses à se prêter à l'exercice, leur niveau moyen - quel que soit leur âge - est à chaque fois plus élevé que celui des hommes. Les femmes et l'apprentissage des langues ? Une vieille histoire. N'oublions pas qu'il s'agissait d'un élément fondamental dans l'éducation des jeunes bourgeoises du XIXe siècle². Plus récemment, on observe que les femmes sont sur-représentées dans certaines filières dites plus littéraires. A titre d'exemple, pour l'année scolaire 2010-2011, elles représentent 73 % des étudiants en langues³.

Ensuite, il s'agit d'une population jeune qui passe le TOEIC. 7 candidats sur 10 ont moins de 26 ans. Ce sont plutôt des étudiants : la tranche d'âge des «21-25 ans» est la plus représentée (entre 55 % et 61 % des candidats). Cette jeune génération étant plus exposée à l'Anglais, mécaniquement elle obtient de meilleurs scores comparativement à ses aînés. Il y a trois ans, la moyenne du score des «plus de 45 ans» était de 609/

990 pour 742 chez les «21-25 ans». En 2020, ces scores étaient de 618 et de 767. Cette nouvelle génération est donc mieux préparée à l'Anglais que ne l'étaient les générations précédentes.

Les scientifiques sont les plus anglophones

Les jeunes candidats issus d'écoles d'ingénieurs obtiennent les meilleurs scores. Un examen plus approfondi des filières d'études a révélé que les candidats issus des écoles d'ingénieurs étaient les plus représentés (plus d'un tiers en 2020). Ils ont également le meilleur niveau : 755 en 2018 - 762 en 2019 et 796 en 2020. Pour rappel, le test au TOEIC est un élément de validation du diplôme d'ingénieur ; ce qui peut expliquer l'effort engagé par les candidats.

A l'inverse, les filières en comptabilité/ gestion/ économie ainsi que finance/ marketing/ commerce sont celles qui ont obtenu les scores les plus bas (709 et 710 en 2018, 718 et 721 en 2019 et 675 et 682 en 2020).

Parmi les secteurs les plus représentés, les télécommunications et les technologies arrivent en tête. Ce qui confirme l'intérêt de l'Anglais dans les carrières scientifiques et techniques.

Et du côté des salariés ? Le score le plus élevé est obtenu les scientifiques. Les salariés représentent entre 21 % et 23 % des candidats. Le score moyen des salariés est de 607 en 2020 (pour 796 chez les étudiants).

Dans l'ensemble, les deux plus grands groupes de candidats au test sont les cadres moyens et supérieurs et les professionnels scientifiques/ techniques (entre 41 % et 45 %). Ces derniers ont obtenu les meilleurs scores (entre 731 et 762 sur les trois années).



l'Île-de-France, la Bretagne et le grand Est : régions phares

La majorité des candidats passent le test en Île de France (environ un tiers des candidats). L'Île-de-France et la Bretagne sont les deux régions qui obtiennent, en général, le score le plus élevé (respectivement 754 et 764 en 2020).

Nous observons une percée du Grand-Est avec un score moyen, à hauteur de 764 en 2020. A surveiller dans les prochaines années.

Les scores les moins élevés se situent soit dans les DOM-TOM-COM, soit en Corse (entre 608 et 652).

Un score au test TOEIC est-il un levier de réussite ?

Ce score sert avant tout les études, loin devant l'emploi ou l'évolution de carrière. Près de 40 % des candidats indiquent que les raisons de partir dans un pays anglophone sont principalement pour étudier, environ un quart d'entre eux pour voyager. Et enfin, soit pour travailler (16 %), soit

pour participer à un programme en langue anglaise (environ 13 %). Quant aux raisons de passer un test en anglais ? Plus des deux tiers d'entre eux évoquent «pour obtenir un diplôme d'études». Les autres raisons avancées ? Pour une demande d'emploi (de 8 % à 11 % - en baisse depuis 3 ans), pour évaluer l'efficacité d'un programme d'enseignement de l'anglais (de 6 % à 11 %), et enfin pour une promotion (de 5 % à 7 %). Aujourd'hui, le test est devenu incontournable dans 170 pays. C'est même une référence dans de nombreuses Grandes Ecoles et universités, comme un sésame pour y être accepté. Cette clé de réussite se poursuit dans la vie active pour, par exemple, se donner la chance de réussir son expatriation.

D'ailleurs, chaque fois que l'on parle à quelqu'un ayant passé un test TOEIC la phrase la plus commune est «je m'en rappelle parfaitement». C'est un marqueur dans un parcours d'étudiant, dans la vie d'un individu. Comme un rite de passage, comme une étape dans sa vie.

Laurence Carlinet

1. 1er Baromètre France des candidats au test TOEIC - résultats de 3 années de tests - 2018-2020 : <https://www.etsglobal.org/fr/fr/blog/news/barometre-france-20182020>
2. <https://www.cairn.info/revue-ela-2006-2-page-135.htm>
3. https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Valeurs_republicaines/19/0/Guide_Cliches_en_tous_genre_clermont_206190.pdf





MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RAH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



QUEL ROI POUR UNE INSPIRATION

CHARLOTTE DU PAYRAT





L'inspiration «c'est de l'air». Tout comme l'expiration d'ailleurs... Tout bon professeur de gymnastique vous le dira... ! Oui, seulement ce n'est pas du «vent»... ! C'est de l'air qui permet d'aérer, de soulever la pâte, de favoriser une fermentation... De l'air qui permet de transformer...

Oui, seulement l'inspiration n'a pas de R.O.I. (Retour sur investissement)... et c'est embêtant ça.... Car le R.O.I. est «Roi»... !

L'inspiration ne rentre pas dans les cases des fichiers Excel...

Elle ne rentre pas dans les objectifs des managers.

Elle ne donne pas droit à un bonus permettant de restaurer la toiture de sa maison ou de financer les études de ses enfants. L'inspiration ne se mesure pas.... C'est un souffle, une respiration, un petit supplément d'âme...

L'inspiration est un moment suspendu au-dessus du temps. Un espace, permettant de sentir le collectif, au cours duquel «d'autres possibles» se dessinent. Une flexibilité, un pas en avant, une projection vers l'avenir...

Dans l'espace en trois dimensions : c'est la troisième... celle tout juste au-dessus du plan.... Celle à laquelle on ne peut accéder quand on reste collé dans ce plan à deux dimensions. Il faudrait pouvoir se hisser, sortir hors du champ, aller tout en haut du mat pour voir plus loin... ! Or, c'est dans le plan que s'égayé à loisir le fameux budget qui exige un R.O.I. pour reconnaître ses sujets... «Non, non, non, l'inspiration c'est du vent... et ce n'est certainement pas ce vent qui fera tomber dans mes poches des écus sonnants et trébuchants... !» dit monsieur l'actionnaire, très soucieux de la rentabilité court terme. «Enfin bon... ! Je ne demande pas la lune... ! Je veux, de la croissance, des bénéfices... ! C'est simple, non ?»

Qu'est-ce qu'un monde sans inspiration ? Sans inspiration, nul mouvement pour aller de l'avant, nulle prise de hauteur, on s'englué dans le réel, on se débat dans sa triste réalité comme autant d'obstacles à nos rêves... Seulement à trop coller au réel on finit par chasser ces rêves...

Comme le chantait Charles Trenet, il n'y a pire aveugle que celui qui ne veut pas voir. «Le soleil a rendez-vous avec la lune mais la lune n'est pas là et le soleil attend...» Savoir décrocher la lune, c'est aussi être capable de voir ce paradoxe-là... !

Dans un monde bloqué, qui a peine à avancer, qui peine à trouver l'engagement, le moteur, le vrombissement salvateur... Dans ce monde fatigué qui a besoin de rêver de rêves possibles, de rêves authentiques... Le carburant sera une inspiration collective, pour un projet constructif et partagé. Et plus que jamais il s'agit d'être capable de sentir ce collectif. Oublions les fichiers Excel, laissons un peu de jeu collectif... Prenons une grande bouffée d'air. Faisons le saut... Osons changer de plan... Osons changer d'ère... Osons bousculer nos habitudes pour réinventer l'entreprise et construire demain...

L'inspiration nous porte, elle nous guide. Rappelons que l'imagination, l'esprit critique, la compréhension des enjeux humains sont des valeurs clés pour construire demain. Sachons reconnaître la valeur de l'inspiration et accorder à ceux qui la transmettent une contrepartie financière respectueuse : les chercheurs, les leaders, les artistes, les consultants, les écrivains, les journalistes, les professeurs,... Tous ces métiers de la connaissance que nous devons, «nous» en tant que société, apprendre à valoriser financièrement (accepter de payer le prix juste) : que signifie la gratuité des contenus qui nous paraît aujourd'hui «normale» ? Comment permettre aux «inspireurs» de vivre ? Que deviendrait une société sans chercheurs, leaders, artistes, consultants, écrivains, journalistes, professeurs... ?

Cet article, qui se veut léger et original sur un sujet sérieux, est dédié à tous les inspireurs : chercheurs, leaders, artistes, consultants, écrivains, journalistes, professeurs etc...

Charlotte du Fayot

«Orchestrer l'Intelligence Collective», Pearson

Pour aller plus loin sur le même sujet : «Quand le gratuit de l'un devient la valeur de l'autre», Harvard Business Review, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/09/31368-quand-le-gratuit-de-lun-devient-la-valeur-de-lautre/>



LE COMPAGNONNAGE, UN MODÈLE D'APPRENTISSAGE INTEMPOREL

MARIS **MUYS** PAULINE **PATTEUW**
PAULINE **PERES** FLAVIE **VANGREVELYNGHE**

Le MAGRH ouvre ses colonnes aux étudiants de Master RH. Pour ce numéro, nous avons reçu trois articles des étudiants en première année du Master GRH de l'IAE de Lille. A la lecture de ces articles que nous vous livrons ainsi, la relève est assurée...



Nous avons interviewé Adrien, un diplômé du Master GRH de l'IAE Lille. Au sein d'une grande administration publique, il vient d'évoluer en devenant chef de projet SIRH. Rattaché à la Direction des Systèmes d'Informations, il a de ce fait changé de service et doit donc travailler avec une nouvelle équipe. Cependant, la crise du coronavirus a impacté son poste puisque depuis le confinement de mars 2020, il travaille à 90% en télétravail. Il est difficile pour lui d'avoir un tutorat à distance, autrement dit un suivi d'intégration, ce qui lui permettrait de s'insérer au mieux dans son nouveau collectif de travail. Nous nous sommes donc demandés en quoi le compagnonnage peut renforcer l'intégration des nouveaux salariés, notamment en cette période de crise sanitaire entraînant le travail à distance. Pour cela, nous avons pris l'exemple du compagnonnage, qui est une méthode d'intégration utilisée dans différentes entreprises. Nous utiliserons les pratiques de EDF afin d'illustrer nos propos.

L'HISTORIQUE DU COMPAGNONNAGE

Au sens premier du terme, le compagnonnage est une pratique ancienne qui a pour vertu de transmettre des connaissances techniques et théoriques, des savoir-faire et des savoir-être professionnels. Bernard de Castéra (2018, p.114), explique qu'il faut «perpétuer les savoir-faire et la recherche d'un savoir-être». Durant de très nombreuses années, cette pratique était la seule manière d'apprendre un métier. Elle est vue comme une pratique éducative où l'on retrouve un apprenant et un maître d'apprentissage. Ce dernier va chercher à répondre à une recherche de repères

solides émanant de l'apprenant, mais aussi à lui inculquer des valeurs tant sur le plan professionnel que personnel, tout cela en situation de travail.

«Le compagnonnage comme mode d'apprentissage pourrait se résumer en trois mots clés : "transmission", "situation", "observation"». (Lacourt, 2013, p.133).

De nos jours, le compagnonnage sera plus facilement affilié à une pratique d'accompagnement dans la formation professionnelle. Isabelle Lacourt en donnera la définition suivante : «le compagnonnage ne vise pas l'apprentissage d'un métier, mais l'augmentation des capacités professionnelles par la recherche de solutions à des "situations-problèmes"». (2013, p.132). Force est de constater que la formation ne s'arrête pas à l'obtention d'un diplôme. De plus, un diplôme ne garantit pas un savoir-être professionnel. Les apprentissages purement scolaires n'apportent pas forcément les clés qui permettront d'adopter le comportement adapté à une situation professionnelle.

C'est pourquoi, on va retrouver cette pratique dans de nombreuses entreprises.

LE COMPAGNONNAGE CHEZ EDF

Au sein du groupe EDF SA, le compagnonnage est très présent. Même si durant des années, il existait différents documents, livrets et bonnes pratiques non partagés, ceux-ci sont aujourd'hui synthétisés et regroupés. Le compagnonnage est ainsi devenu un processus permettant d'accompagner les managers dans la démarche de formation des nouveaux collaborateurs.

Selon EDF, le compagnonnage regroupe la transmission des sa-



voir-faire, de l'expérience, ainsi que des compétences dites «rares et sensibles» au sein du Groupe. C'est une démarche à part entière de professionnalisation des nouveaux collaborateurs. Le compagnonnage permet de faciliter le transfert des acquis sur le terrain, de renforcer les compétences et de pratiquer avant d'être amené à réaliser des interventions délicates. Néanmoins, cette démarche d'intégration est réalisée principalement en présentiel.

Il existe des fiches mémento regroupant le rôle de chacun dans cette démarche : le manager, le compagnon et le compagnonné. Suite à un échange avec un chef de service délégué RH d'un service technique (Communication personnelle, 10 avril 2021) : «Le plus important, c'est d'identifier le compagnon. Il doit être volontaire et référent dans son domaine. Si le compagnon n'a pas la volonté de transférer son savoir, la démarche de compagnonnage ne fonctionnera pas.»

Pour permettre de suivre la professionnalisation du nouveau col-

laborateur, il existe des carnets de compagnonnage. Ce carnet comprend des points trimestriels sur les compétences, les mises en situation sont alors tracées et observées. Les carnets de compagnonnage permettent une homogénéisation de la démarche à l'échelle du groupe EDF SA.

«En effet, tout ne s'apprend pas dans les formations ou les stages. Il y a des "trucs et astuces" de l'emploi qui ne sont pas écrits dans les référentiels. Le compagnonnage permet également de prévenir des choses sur lesquelles il y a eu beaucoup de retours d'expériences, ou encore de se créer un réseau.»

«Enfin, la démarche de compagnonnage rassure le salarié, car il se sent moins seul dans sa prise de poste. En ce qui concerne l'équipe, c'est du temps investi, mais qui permet d'éviter d'avoir des erreurs par la suite. En somme, on perd du temps pour en gagner par la suite.»

Si nous prenons un exemple : à l'issue d'une licence en maintenance industrielle préparée en alternance au sein du groupe EDF SA, l'étudiant se fait embaucher en tant que chargé de préparation. Afin d'assurer sa formation, un compagnon volontaire occupant le même poste, mais depuis plus longtemps, va l'accompagner durant deux ans de compagnonnage.





LE COMPAGNONNAGE : DÉMARCHE D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

Le compagnonnage, en tant qu'accompagnement dans la professionnalisation d'un nouveau collaborateur, s'inscrit dans une démarche d'intégration. Cette dernière prend en compte plusieurs domaines : le collaborateur doit en effet comprendre et s'imprégner de la culture de l'entreprise, mais aussi de sa politique, de la dimension humaine de son collectif de travail, de son lieu de travail, de ses moyens matériels, ainsi que de la dimension juridique de l'entreprise.

La métaphore «onboarding» est souvent utilisée afin de désigner l'intégration. En effet, pour naviguer de manière efficace, il faut maîtriser à la fois le navire et ses coéquipiers. Ainsi, cette métaphore illustre que le salarié doit s'intégrer sur le plan technique mais également sur le plan social.

Lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, l'employeur souhaite qu'il soit opérationnel et performant le plus rapidement possible. En revanche, cela n'est pas possible sans une intégration correctement préparée. Le nouveau collaborateur doit en effet être accompagné afin d'assimiler les méthodes de travail, les outils et bien d'autres choses, et ce malgré qu'il ait les compétences pour réaliser ses missions.

Selon Lacourt (2013, p.130) : «La formation ne s'arrête pas au diplôme et [...] celui-ci ne peut, à lui seul, garantir qu'un individu possède toutes les clés lui permettant d'agir en situation professionnelle». C'est exactement ce qu'Adrien exprimait lors de son interview : il n'a en effet pas eu de véritable cursus de formation dédié au poste qu'il occupe aujourd'hui. Selon lui, ce sont alors «les savoir-être qui sont importants : la curiosité, la rigueur, la prise de recul».

LE COMPAGNONNAGE EN CONTEXTE DE TRAVAIL À DISTANCE

La passation de connaissances organisée dans la démarche de compagnonnage permet d'intégrer les nouveaux collaborateurs dans leur poste. D'une part en confrontant les pratiques, d'autre part en soulevant des interrogations qui n'ont pas été évoquées dans les formations classiques. En somme, cette démarche d'intégration vient combler les vides laissés par les formations classiques.

Mais cette démarche de compagnonnage et d'intégration trouve ses limites dans un contexte où le travail se fait majoritairement à distance. Le compagnonnage chez EDF est principalement utilisé dans

le domaine technique, qui ne peut se réaliser à distance. Dans un contexte différent, comme pour Adrien, travaillant dans le tertiaire et à distance, il serait favorable d'alléger cette démarche et de l'adapter à ses fonctions. Un compagnon/tuteur pourrait lui être attribué, sur une base de volontariat, comme expliqué ci-dessus, afin que l'accompagnement soit correctement effectué. Cela lui permettrait d'avoir un référent afin de l'épauler dans sa prise de poste. De plus, le carnet de compagnonnage, même dématérialisé, pourrait être repris afin d'assurer la montée en compétences du collaborateur et d'instaurer des points trimestriels (pouvant être réalisés même à distance).

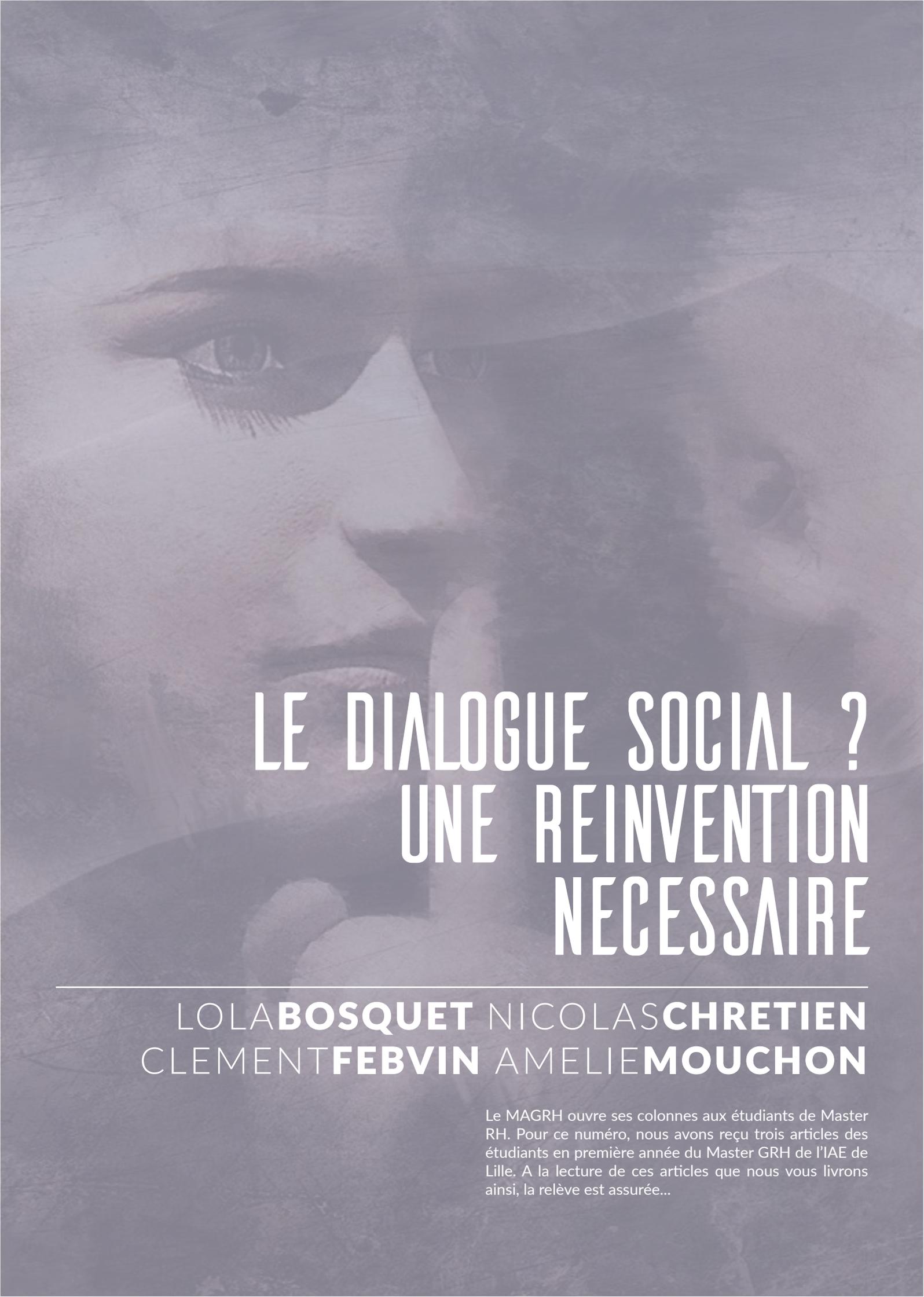
Comme le résume si bien De Castéra : «Il y a [...] un devoir d'accomplir au mieux son métier et si possible de l'enrichir de ses découvertes personnelles. Mais il y a aussi un devoir de le transmettre à son tour.». Même en contexte de travail à distance, la démarche d'intégration du nouveau collaborateur ne doit pas être mise de côté. Il est nécessaire d'adapter les pratiques afin de perpétuer un accompagnement.

BIBLIOGRAPHIE

de Castéra, B. (2018). Le compagnonnage. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/puf.caste.2018.01>

Fredy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 6(175), 23-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.23-32>

Lacourt, I. (2013). Le compagnonnage dans les métiers de l'humain. Description d'un dispositif d'auto-formation basé sur l'échange de bonnes pratiques. *Pensée plurielle*, 1(32), 129-137. <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/pp.032.0129>



LE DIALOGUE SOCIAL ? UNE REINVENTION NECESSAIRE

LOLA **BOSQUET** NICOLAS **CHRETIEN**
CLEMENT **FEBVIN** AMELIE **MOUCHON**

Le MAGRH ouvre ses colonnes aux étudiants de Master RH. Pour ce numéro, nous avons reçu trois articles des étudiants en première année du Master GRH de l'IAE de Lille. A la lecture de ces articles que nous vous livrons ainsi, la relève est assurée...



En raison des transformations que connaissent les organisations et aux nouveaux enjeux auxquels fait face le dialogue social, l'instauration d'un dynamisme nouveau semble essentielle au sein de la Fonction Publique Territoriale. Les accords de Bercy en 2008 ainsi que la loi du 5 Juillet 2010 sont venus replacer la question des métiers, puis celle des négociations sur le travail au cœur du débat. Ces différentes mesures ont permis de comprendre l'intérêt majeur du dialogue social, qui se doit d'être appréhendé comme une forme d'agilité et de durabilité.

Néanmoins, ces apports restent insuffisants, les grands principes de réorganisation étant adoptés sans consultation des Organisations Syndicales. À ce titre, il convient de concevoir le dialogue social comme un engagement qui unit l'ensemble des acteurs, et non comme un rapport de force. Ce dernier doit permettre d'être au plus près des problématiques pour mieux les comprendre et les résoudre. Ainsi, le dialogue social se présente comme une véritable variable d'ajustement qu'il convient de revitaliser.

Au travers de cet article, nous nous demanderons dans quelle mesure est-il important que le dialogue social réponde aux nouvelles attentes des collectivités territoriales ? Pour ce faire, nous mobiliserons des connaissances provenant d'articles scientifiques et d'entretiens que nous avons menés auprès d'agents de la FPT.

LE CONSTAT DE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

En matière de syndicalisation, la France fait office d'exception au sein de l'OCDE. À l'heure actuelle, force est de constater que la France connaît une chute drastique du nombre d'agents syndiqués. À titre d'exemple, le taux de syndicalisation qui était de 44% en 1987 au sein de la FPT, ne représente plus que 11% en 2016. Une enquête de la DARES (Travail-Emploi, 2016-025) montre à ce sujet que les pays ayant les taux de syndicalisation les plus élevés connaissent généralement un dialogue social plus apaisé et propice au débat.

Les causes de la crise du syndicalisme sont multiples : crise des idéologies, individualisme croissant, déclin de l'industrie. Par ailleurs, la décentralisation des relations professionnelles n'est pas anodine à cette évolution. La promotion des politiques de flexibilité a fait émerger un nouveau mode d'emploi, plus individualisé et surtout plus précaire.

Selon le sociologue Sainsaulieu (2014), les syndicats en France s'inscrivent dans un rôle défensif qui ne représente plus les masses mais les intérêts catégoriels voire corporatistes.

LA VISION DES AGENTS

«La participation des agents de l'Etat à la gestion et au fonctionnement de l'administration s'exerce au sein d'organismes consultatifs par l'intermédiaire de leurs délégués siégeant dans les organismes consultatifs.» (Article 9 de la loi du 13 juillet 1983).

Plusieurs lois ont eu pour rôle de modifier le fonctionnement du dialogue social. Parmi elles, la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique a largement modifié les règles de représentativité, la com-



position et le rôle des organismes consultatifs : Comité Technique, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, Commission Administrative Paritaire, Commission Consultative Paritaire, Commission de Réforme et Commission de discipline.

De même, la loi de transformation de la Fonction Publique (n° 2019-828 du 6 août 2019) a renouvelé quatre grandes thématiques des ressources humaines :

- la réforme des instances du dialogue social
- l'élargissement du recours au contrat
- la continuité du service public
- la gestion RH ordinaire

Selon le point de vue du directeur d'une administration départementale de 3 000 agents et d'une directrice générale des services d'une mairie de 500 agents, les relations sociales sont à voir comme un partenariat qu'il convient de structurer au-delà des instances obligatoires. Plus précisément, c'est en

co-construisant avec les organisations représentatives du personnel, en échangeant avec elles que l'on obtient la meilleure solution. Il s'agit d'un véritable «lieu d'émulation intellectuelle». Cependant pour certaines directions, les représentants du personnel sont davantage perçus comme des adversaires plutôt que comme des partenaires.

Chacun occupe parfois une position assez dogmatique et c'est en ce sens qu'il convient de faire évoluer les mentalités. Parfois, les OS ne disposent pas suffisamment de place dans les organisations, provoquant ainsi une absence de leur rôle de régulateur. C'est notamment dans ces circonstances qu'intervient un incident social. Afin de veiller à la continuité du service public, il est primordial de mesurer sa durée et son impact sur les services.

La dernière loi en vigueur a profondément modifié les modalités de la CAP avec la mise en place des lignes de gestion. Par ailleurs, chacun des entretiens réalisés ont mis l'accent sur le risque lié au népotisme dans cet exercice d'évaluation. De plus, l'exécutif ayant les pleins pouvoirs en raison de la libre administration des collectivités, les politiques du personnel sont différentes selon les collectivités, engendrant des inquiétudes quant aux différences de traitement entre les agents d'un même secteur.

Les points de vue d'un délégué syndical FO et de la





secrétaire générale de la CGT des territoriaux d'une mairie de 25 000 habitants convergent vers un même constat. Selon eux, le contre-pouvoir des OS demeure inexistant, leur rôle est décrit comme étant uniquement consultatif et non décisionnel.

Ce constat est alarmant puisqu'il entrave la mise en place d'un dialogue social sain et constructif. Les agents sont résignés et appréhendent les conséquences en cas d'action collective. Ils ne sont plus présents au cœur du dialogue social alors qu'ils représentent l'essence même de la notion de service public.

LA MODERNISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Le poids exercé par les jeux d'acteurs a pour conséquence d'éloigner le dialogue social des véritables enjeux économiques et humains de l'organisation. Nous pensons que pour faire évoluer le dialogue social, il est nécessaire de le remodeler en l'orientant davantage vers la consultation, la négociation et la décision partagée. Cette démarche pourrait, comme le souligne Christian Dupuy (2018) conduire le dialogue social à traiter uniquement des points essentiels.

Au sein des organisations, une des solutions serait la création d'un service dédié au dialogue social qui se présenterait sous la forme d'une démocratie participative. Cette notion a notamment été mise en place à Saint-Ouen, au travers de réunions publiques avec les agents et les citoyens sous forme de groupes de travail. Cette démarche est très appréciée par l'ensemble de la population mais également par les OS qui ont la sensation de développer une dynamique nouvelle, prenant en compte les inspirations de chacun.

Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, la qualité des relations sociales passe avant toute chose par un retour au bon sens. À ce titre, chaque partie doit s'orienter vers une perspective du bien commun tout en faisant preuve de transparence, ce qui permettra de déployer une situation profitable à tous. Inévitablement, pour que les instances reprennent leur sens, il convient de faire cohabiter deux formes du dialogue social, à savoir les consultations informelles en amont des commissions, permettant de préparer au mieux ces réunions formelles.

Le système de négociations en place dans le secteur privé semble le plus à même de résoudre ces problématiques. La volonté d'amener la FPT vers un modèle de gestion issu du privé est clairement affichée, notamment au travers du New Public Management qui confirme et structure cette volonté.

En définitive, cet article s'est proposé de faire un état des lieux du dialogue social au sein de la fonction publique territoriale. Notre recherche aboutit au constat d'une nécessaire modernisation. En effet, celui-ci semble à sens unique, sans réelle prise en compte des positions contraires à l'exécutif. À cet effet, les instances actuelles, essentiellement caractérisées par une fonction de consultation, doivent laisser place à des organismes de négociation plus à même de tenir compte des positions de chacun.

*Lola Bosquet, Nicolas Christian,
Clément Fevrier, Amélie Mingchon*

BIBLIOGRAPHIE :

Centre de gestion de la fonction publique territoriale de l'Oise. (2019). La loi de transformation de la fonction publique : étude synthétique

Fédération nationale des Centres de gestion de la FPT. (2019). Pour une renaissance du dialogue social dans la fonction publique territoriale

Jeannot, G. (2013). Le dialogue social dans les mairies entre subordination nationale et vitalité locale. La Revue de l'Ires, 4(4), 65-83

Lallement, M. & Rey, F. (2014). Conflits du travail et action syndicale : une nouvelle jeunesse ? Idées économiques et sociales, 4(4), 4-6

Pignoni, M. (2016). La syndicalisation en France. DARES

Sainsaulieu, R. (2014). L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation. Paris: Presses de Sciences Po.



COMMENT DYNAMISER LA GESTION DES COMPÉTENCES ? VECTEUR DE VALEUR AJOUTÉE SUR UN MARCHÉ DU TRAVAIL DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL

A CARBONNET E CONSTANT
L CHARDON N EL BAGHDADI E DESMEDT

Le MAGRH ouvre ses colonnes aux étudiants de Master RH. Pour ce numéro, nous avons reçu trois articles des étudiants en première année du Master GRH de l'IAE de Lille. A la lecture de ces articles que nous vous livrons ainsi, la relève est assurée...



Au début des années 2000, la multiplication des fusions-acquisitions a conduit les entreprises à développer des plans de restructuration et à utiliser en masse le licenciement économique. Il s'en est suivi une crise de l'emploi qui a renforcé la nécessité d'un management des compétences. Ainsi, des lois se sont développées au gré de ces évolutions telles que la loi Borloo, du 18 avril 2005 qui impose aux entreprises de plus de 300 salariés d'engager tous les trois ans une négociation. Existant depuis 1989, la GPEC a d'abord été un outil consultatif en vue d'une restructuration. Inscrite dans la loi relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion, elle permettait d'informer le comité d'entreprise sur les actions de prévention et de formations prévues par l'entreprise.

Ce n'est qu'à la suite de l'entrée en vigueur du "nouveau" Code du travail que la GPEC intègre le champ de la négociation collective ayant pour but la sécurité de l'emploi.

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

A la suite d'une enquête diffusée sur divers réseaux sociaux à destination d'un panel non défini de salariés, nous nous sommes intéressés au sujet suivant : comment dynamiser la gestion des compétences ? Nous avons recensé le ressenti et l'avis de 121 salariés.

Les salariés sont divisés en fonction de la taille de leur entreprise, voici ci-dessous la répartition.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS SONDÉS

Les secteurs d'activité sont assez divers : celui du commerce/négoce/distribution est le plus représenté (14,9%). Ensuite, les sondés sont issus du secteur des services aux entreprises (10,7%). Les secteurs Métallurgie/Travail du métal et Électronique/électricité représentent tout deux 9,1% des salariés.

A travers l'enquête, nous avons remarqué que la gestion des compétences ne dépend ni de la taille de l'entreprise ni du secteur d'activité ; elle est davantage liée à des politiques spécifiques d'entreprises.

IDENTIFIER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

La compétence est propre à chaque individu qui la met en œuvre. D'après Defélix et Alii (2006), la compétence individuelle est "une combinaison de multiples ressources – liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve – qui rend une personne au travail «capable de...», dans un contexte précis".

Defélix, accompagné de Picq et de Retour ont identifié sept types de compétences. Cette typologie distingue les compétences individuelles des compétences collectives qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leur capacité à coopérer. Les compétences organisationnelles, quant à elles, regroupent le capital de savoir-faire de l'entreprise ainsi que les compétences stratégiques qui sont inimitables, non substituables et qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les auteurs distinguent les compétences inter-organisationnelles, combinant les ressources organisationnelles et stratégiques afin d'allier l'activité à l'opération.

Ils ont développé les compétences territoriales se référant à "une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive" (Defélix, Picq, Retour 2009). Enfin, les compétences environnementales se placent à l'extérieur de l'entreprise et se placent à l'un des quatre niveaux présentés précédemment.

Dans les faits, certains salariés peuvent être en désaccord avec la gestion des compétences menée par leur entreprise. En effet, ils ne se sentent pas entendus et reconnaissent que la hiérarchie ne prend pas en compte leurs remontées des besoins en compétences. Le risque



engendre une mauvaise valorisation, un sous-développement des compétences et par la suite démotive le collaborateur.

Les compétences peuvent parfois ne pas être identifiées dans le poste du salarié, notamment dans la fiche de poste. Il serait opportun de les identifier afin que le manager comprenne les besoins et qu'il puisse identifier les compétences nécessaires au travail de ses collaborateurs. Il joue un rôle essentiel dans la gestion des compétences de ses collaborateurs. Ainsi, lorsque les entreprises prêtent une attention particulière aux compétences, les salariés se sentent plus considérés, plus reconnus dans leur poste.

La gestion des compétences fait l'objet d'une diversité de pratiques qui rendent compte de l'hétérogénéité des enjeux, objectifs, ainsi que du degré d'intégration de la GRH dans la stratégie et le management. Cette diversité est source de richesse, propice à une opérationnalisation et à une appropriation par les acteurs.

Nous définissons la compétence comme «un savoir-faire opérationnel validé, c'est-à-dire la capacité à faire et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail et validé c'est-à-dire reconnu par l'environnement». (Meignant, 1990)

La première étape pour gérer les compétences de manière efficiente est, donc, de les identifier et de les valoriser auprès des collaborateurs.

Etablir une démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Ensuite, l'enquête a révélé que la mise en place d'une démarche GPEC entraîne la satisfaction des salariés.

C'est une démarche de gestion RH prospective. Obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés, cet outil permet à l'entreprise d'identifier ses besoins en compétences et en métiers.

Cette négociation, ayant lieu tous les trois ans, repose sur la délimitation des mesures d'accompagnement de la GPEC susceptibles de lui être associée, sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation.

Elle intègre également les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail ainsi que





les moyens mis en œuvre pour favoriser les CDI.

Enfin, la GPEC doit prévoir le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions ainsi que le contrat de génération qui encourage le recrutement de jeunes, le maintien des seniors dans l'emploi.

En parallèle, des négociations annuelles sont menées au sein des entreprises : celles portant sur la rémunération, le temps de travail, sur l'égalité professionnelle Femme/Homme et la qualité de vie au travail.

De manière concise, nous pouvons caractériser la démarche GPEC comme « l'ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises » (Plane, 2000 : 118). Elle s'appuie sur le concept de « compétence » qui demeure difficile à aborder dans la mesure où il recouvre une réalité complexe.

FORMER LES COLLABORATEURS POUR MAINTENIR LES COMPÉTENCES EN INTERNE

En effet, les outils et les méthodes d'identification des besoins varient entre les entreprises. Ce sont généralement les salariés eux-mêmes, le service RH ou le manager qui expriment le besoin. Ce dernier est issu des entretiens annuels et fait écho au référentiel de compétences, à la cartographie ou à la fiche métier. Il est communiqué au service RH par l'envoi de mails ou par l'utilisation de logiciels spécialisés.

Afin de répondre à ces besoins, les entreprises utilisent en majorité les formations internes/externes, l'e-learning et, en particulier pour les grandes entreprises, des changements/évolutions de postes.

Les besoins en formation évoluent rapidement, ainsi les entreprises doivent s'adapter en permanence aux attentes afin de dispenser davantage de formations en adéquation avec les besoins des salariés.

PLUS DE COMMUNICATION POUR FAIRE REMONTER LES BESOINS

Dans une démarche de dynamisation de gestion des compétences, il serait opportun pour les entreprises d'améliorer la communication, organiser davantage d'entretien annuel ainsi que d'instaurer un processus de remontée d'informations aux salariés. L'objectif est de développer une relation authentique entre managers, salariés et RH.

Par notre questionnaire, nous avons identifié un manque de suivi dans de nombreuses entreprises.

La dynamisation de la gestion des compétences n'est pas mince affaire. Les entreprises sont confrontées à de nombreux obstacles de par l'évolution du marché, qui est de plus en plus concurrentiel. Elles se doivent de garantir l'employabilité des salariés ainsi que permettre la performance sociale en lien avec leurs performances économiques. Dans la réalité, les budgets accordés à la gestion des compétences sont, parfois, laissés en second plan. Avec un budget limité, l'évolution peut sembler compliquée, mais elle n'est pas impossible. En effet, le travail commence par une meilleure écoute afin de trouver des solutions répondant aux contraintes budgétaires sans oublier de valoriser les compétences clés, d'inciter au changement et de déboucher sur des horizons de progression, c'est là que le challenge commence.

Amandine Carbonnet.
Emma Constant. Louise Chardon.
Nabil El Baghdadi.
Tiphaine Desmett

SOURCES :

Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48(8), 14. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>

Defélix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH*, 7(2), 41. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0041>

Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@GRH*, 7(2), 13. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>



TRAVAILLEURS RELOCALISÉS CONTRE TRAVAILLEURS DÉTACHÉS

THIERRY **BRUGVIN**

OBSERVATOIRE **ASAP**



Thierry Brugvin est docteur en sociologie. Ses expertises et interventions portent sur l'action des mouvements sociaux transnationaux dans la régulation démocratique du travail, du commerce éthique, équitable et de l'écologie sociale, ainsi que sur la gouvernance globale. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages individuels et collectifs sur ces sujets.



Dès son origine, en décembre 1996, la directive européenne sur les travailleurs détachés, (le «fameux plombier polonais») a entraîné des craintes de dumping social. Cette pratique consiste à tirer vers le bas, le niveau des normes fondamentales du travail dans le pays d'accueil, telles les salaires, le temps de travail, la sécurité au travail... Mais les partisans de la directive se voulait rassurants contre ses dérives.

Or, les enquêtes socio-économiques montrent qu'en réalité, la directive sur les travailleurs détachés a permis de faire appel majoritairement aux salariés les moins qualifiés. Pourtant, ces derniers ne manquent pas dans les pays d'accueil. Néanmoins, le manque de main d'œuvre nationale pour la cueillette des fruits et légumes au printemps 2020 en France a montré que les chômeurs des pays industrialisés ne sont pas tous prêts à réaliser ce type d'emploi pénible physiquement, lorsqu'il est rémunéré simplement au niveau du SMIC.

La directive sur les travailleurs détachés a donc bien produit du dumping social, comme le prédisait les opposants à cette politique économique libérale.

Quelques années après le lancement de cette directive, on observe que «le phénomène des travailleurs détachés s'est significativement développé dans les années 2010, dans certains secteurs économiques, en Europe, notamment, au sein de grands groupes du bâtiment et des travaux publics (...), pour les activités les moins qualifiées» [1].

Selon le ministère du travail en 2018, plus de 250.000 travailleurs détachés sont venus en France. Le nombre de contrats détachés atteignait ainsi les 580.000, la plupart des travailleurs ayant été détachés plusieurs fois. Les 250 000 travailleurs détachés représentaient près de 1 pour 1000 des salariés français et presque 1 % des 9,1 % chômeurs en France [2].

LES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS ET LA QUESTION DU CHÔMAGE

Par conséquent, en l'absence des travailleurs détachés, il y aurait 10 % de chômeurs en moins, à la condition que les Français disposent de la compétence et de la motivation pour occuper les emplois disponibles. Pour les chômeurs originaires du pays d'accueil, il peut donc être difficile d'accepter, que des travailleurs étrangers viennent accroître encore leur difficulté pour retrouver un emploi, à cause de l'augmentation de la concurrence entre des demandeurs d'emploi en nombre croissant. A l'inverse, l'usage des travailleurs détachés satisfait pleinement les employeurs, qui rémunèrent généralement ces travailleurs qualifiés à des salaires inférieurs au SMIC français.

En juin 2020, le gouvernement français a cherché à modifier à nouveau

la directive sur les travailleurs détachés, car près de 14 années après la création la 1^{ère} directive de 1996, on constate qu'en réalité leurs revenus se révèlent plus bas que les travailleurs du pays d'accueil. Si ces conditions avaient été remplies, la directive s'avérerait relativement conforme à la philosophie politique d'une relocalisation économique et sociale. Cette dernière consiste à diminuer au maximum et non absolument l'usage des travailleurs détachés, dans le but de parvenir à plus d'autonomie économique pour chaque pays. Elle entend aussi éviter le dumping social. En théorie, l'esprit de la directive poursuivait un objectif assez similaire : les travailleurs détachés ne devaient travailler dans le pays d'accueil, que lorsqu'il était certain et prouvé, que les employeurs ne parvenaient pas à trouver de salariés suffisamment compétents. Dans ces conditions, ils n'entraient pas véritablement en concurrence avec les chômeurs du pays d'accueil.

La proportion importante des travailleurs détachés montre que contrairement aux promesses de la commission européenne et des chefs d'États, la directive sur les travailleurs détachés a généré du dumping social. Elle a accru la concurrence envers les travailleurs nationaux. C'est d'ailleurs pour cette raison que le gouvernement français souhaite en limiter l'usage au profit des travailleurs nationaux. La directive peut donc sembler mal conçue dès son origine, ou bien, doit-on considérer que les employeurs sont parvenus à en contourner l'esprit.

LES DIVERS PROBLÈMES À RÉSOUDRE

Il existe plusieurs problèmes à résoudre simultanément dans le cadre d'une politique de relocalisation solidaire. Il y a le dumping social, mais aussi le besoin de main d'oeuvre qualifiée ou non, le faible niveau des salaires, la pénibilité du travail, le faible des normes du travail légale relative aux conditions de travail.

Plusieurs solutions sont dès lors envisageables. Tout d'abord, il convient de supprimer ou de durcir la directive sur les travailleurs détachés provenant de l'étranger au profit des travailleurs nationaux, comme l'envisageait le gouvernement français en 2020. Cela suppose aussi plus de contrôle et de sanctions de l'inspection du travail, donc aussi plus d'inspecteurs, afin de faire respecter les normes du travail, telle que les lois, directives et normes techniques. Pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des employeurs français dans les secteurs en forte tension, il pourrait être également utile d'accroître la rémunération des salariés nationaux, qui n'acceptent pas des métiers aussi pénibles physiquement à un salaire aussi bas. La situation nécessite par conséquent, d'accroître les prix pour les consommateurs ou de diminuer les profits des employeurs et de leurs éventuels actionnaires.

De ce fait, la relocalisation solidaire peut s'avérer globalement vertueuse pour l'intérêt général, même si certains acteurs ont intérêt à s'y opposer en raison des risques de diminution de leur bénéfice économique.

Thierry Bourquin

RÉFÉRENCES

[1] Conseil Economique, Social et Environnemental (NOR:CESL1100024X), (2015), Les travailleurs détachés ; Avis du Conseil économique, social et environnemental, vol. 24, Journal officiel de la République française, 162 p.

[2] INSEE (2020), Références, Travail – Emploi, Edition INSEE



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web
François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats
Katel Rannou : katel.rannou@mistralmedia.fr
Tél : 01 40 02 92 69 www.mistralmedia.fr

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public



#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**



« Fais pas ta RH » la web-série lancée par l'école SUP des RH : inédit en formation !

Un parcours pédagogique innovant et ludique, et des supports d'apprentissage réinventés par l'école pour son titre de niveau Bachelor

Paris – SUP des RH, établissement d'enseignement supérieur dédié aux ressources humaines, propose une nouvelle forme d'enseignement portée par un parcours pédagogique innovant construit autour de la création d'une web-série « Fais pas ta RH ».

Une idée originale qui célèbre la fonction RH

Développée dans le format que SUP des RH a imaginé sous l'impulsion de sa directrice Sabine de Villoutreys, et écrite par Sophie Cavaliero, cette série riche de 89 épisodes de 3 à 4 minutes chacun, est découpée en 4 saisons.



« C'est une révolution pédagogique de mettre en immersion l'apprenant au travers de la web-série, mais aussi d'offrir un parcours qui va vraiment le mettre en situation, c'est-à-dire lui faire vivre la vie d'un chargé des RH » indique Sabine de Villoutreys, directrice de SUP des RH. « La série n'est pas un cours, l'objectif est de créer de l'envie, de fournir un cadre dans lequel on puisse articuler tous les outils pédagogiques. » ajoute-t-elle.

Pas moins de 15 comédiens, représentant chacun un rôle précis dans le monde des RH et de l'entreprise, jouent dans cette série qui raconte les aventures d'une jeune chargée RH en entreprise, qui évolue dans ses missions RH au fil des épisodes. En totale immersion professionnelle, la web-série met en scène de façon humoristique les protagonistes, à travers des tableaux du quotidien (amitiés, amours, conflits et succès en entreprise...), et le suspense tient en haleine. Toute la web-série vient illustrer, tel un vrai fil conducteur, la formation de « Chargé des Ressources Humaines » (reconnue niveau 6) de l'école.

Le parcours pédagogique a été découpé en 4 saisons pour coller au rythme de la série. Exercices, vidéos pédagogiques animent également les différents modules de la formation [recrutement, paie, formation, droit du travail...], tous les contenus ont été revus par les intervenants, afin de plonger les apprenants dans l'univers professionnel, et les aider à gagner en autonomie.

Tournés fin 2020 dans les locaux de l'école SUP des RH, les premiers épisodes seront disponibles pour les apprenants à la rentrée de septembre 2021. La [bande-annonce](#) et [le making-of](#) à visionner sur YouTube.



A propos de Sup des RH

Depuis sa création en 1998, la vocation de SUP des RH est de former les professionnels des Ressources Humaines en ne négligeant aucun savoir, en révisant régulièrement ses référentiels de compétences et en impliquant les DRH et DSRH dans la formation et l'évaluation de ses apprenants. Dans un monde de plus en plus connecté, SUP des RH a construit un projet pédagogique focalisé sur l'innovation, l'accompagnement personnalisé, la recherche de l'excellence et l'employabilité de ses stagiaires. Reconnue pour son savoir-faire en apprentissage depuis 20 ans, l'école s'adapte également aux nouvelles attentes de la formation continue en proposant ses 5 titres en validation partielle ou totale en VAE, à distance, et en CPF.

SUP des RH est la seule école avec 5 titres RH certifiés RNCP. Elle compte environ 800 apprenants par an et bénéficie d'un réseau de plus de 160 intervenants, tous professionnels RH en poste.

Plus d'informations : <https://www.supdesrh.com/>

Contact presse

Pour toutes demandes d'informations complémentaires, d'interview, de visuels...

Bureau de presse URBAN RP

Coralie Voigt – PR Manager

Tél : +33 (0)1 42 88 16 61 / +33 (0)6 16 11 08 86 - E-mail : coralie@urbanrp.fr / pressurbanrp@gmail.com

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR