

MAGR^H

NUMÉRO 17 • HEGEMONIE DU DROIT ? • JUILLET 2022

RH. L'HEGEMONIE DU DROIT ?



DOSSIER RH & DROIT

CAHIER DE VACANCES

LECTURES POUR LA PLAGE... OU PAS ...

2 TITRES COMPLÉMENTAIRES AU SERVICE DE LA FONCTION ET DE LA COMMUNAUTÉ RH



L'hebdomadaire qui traite
de toute l'information RH et Management
de façon pratique et opérationnelle



Le mensuel au cœur du monde
du travail, de la vie des entreprises
et des débats sociaux

Optez pour
la mobilité
grâce à l'appli
numérique



-15%
de remise

OFFRE DUO 1 AN

Liaisons sociales magazine
+ Entreprise et Carrières

229€ au lieu de 273€

OFFRE 1 AN

Entreprise et Carrières

210€ au lieu de 248€



OFFRE 1 AN

Liaisons sociales magazine

55€ au lieu de 64,50€



BULLETIN D'ABONNEMENT

À retourner l'adresse suivante : Social RH Publications - Service abonnements
23, rue Dupont des Loges - 57000 Metz - Tél. : 01 40 05 23 15
Mail : abonnements@info6tm.com

☐ **OUI, JE M'ABONNE** et je choisis la formule suivante :

LSEEC00001

Formule	Composition de l'abonnement	Prix spécial remise -15%	Prix TTC
☐ OFFRE DUO ENTREPRISE ET CARRIERES + LIAISONS SOCIALES MAGAZINE 1 an (ref. LSEML00002)	10 n° Liaisons sociales magazine + 48 n° Entreprise & Carrières au format papier + web + l'accès aux archives + l'accès aux contenus en ligne réservés aux abonnés + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	229,00 €	273,00 €
☐ LIAISONS SOCIALES MAGAZINE 1 an (ref. LSMML00005)	10 n° Liaisons sociales magazine au format papier + web + l'accès aux archives + l'accès aux contenus en ligne réservés aux abonnés + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	55,00 €	64,50 €
☐ ENTREPRISE ET CARRIERES 1 an (ref. EECML00007)	48 n° Entreprise et Carrières au format papier + web + l'accès aux archives + l'accès aux contenus en ligne réservés aux abonnés + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	210,00 €	248,00 €

☐ Mme ☐ M. Nom
Prénom
Fonction
Raison sociale
Adresse
Code postal [] [] [] [] Ville
Téléphone [] [] [] [] [] [] [] []
E-mail (obligatoire)
N° Siret [] [] [] [] [] [] [] [] Code NAF [] [] [] []
☐ Siège ☐ Établissement Nombre de salariés à mon adresse

Je choisis mon mode de paiement par :

☐ chèque à l'ordre de SOCIAL RH Publications ;
☐ virement au titulaire du compte SAS SOCIAL RH Publications
selon coordonnées bancaires mentionnées ci-dessous.

Date et signature

La signature de ce bulletin d'abonnement emporte adhésion des conditions
générales de vente consultables sur www.info-socialrh.fr

Conformément à la loi Informatique et
Libertés du 6/01/1978 modifiée et au
Règlement européen n° 2016/679/
UE du 27/04/2016 vous disposez
d'un droit d'accès, de rectification,
d'effacement, de portabilité et
à la limitation du traitement des
informations vous concernant auprès
de la direction commerciale de la SAS
SOCIAL RH Publications. Offre valable
jusqu'au 31/12/2022.

Chers lectrices et lecteurs,
bonjour.

Nous sommes toujours partagés, au MagRh, entre l'envie de prendre part aux débats sociétaux qui mobilisent les esprits de nos contemporains, d'une part, et le respect de notre objectif : être utile aux acteurs de l'écosystème RH, d'autre part. Nous allons donc éviter les effets de l'inflation, les élections législatives, la guerre en Ukraine et autres actualités brûlantes, même s'il n'est pas impossible de traiter ces sujets sous l'angle RH. A imaginer un jour peut-être.

En revanche, tester de nouvelles approches est possible. Et nous réfléchissons à la capacité de vous présenter dans un « proche » avenir, un Méta-MagRh ... et nous sommes preneurs de toutes collaborations potentielles.

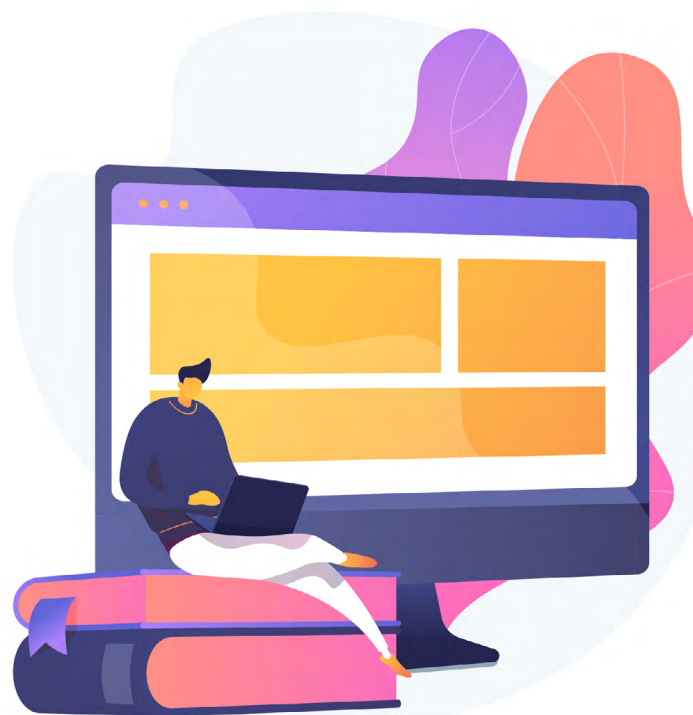
Pour ce numéro, la question n'est pas nouvelle. Y a-t-il trop de droit dans nos relations sociales et humaines ; sommes-nous sous surveillance pénale permanente ? Est-ce utile et/ou contraignant ? Est-ce un frein à l'innovation ? Ce sujet intéresse autant les DRH que les syndicalistes et les points de vue sont partagés, voire clivants, parfois imbibés d'idéologie... Alors nous allons donner la parole à des praticiens, à des théoriciens aussi mais surtout à des personnes qui acceptent de s'écouter et de prendre le parti de s'inquiéter de ce qu'une dérive pourrait-être dommageable.

Dans la rubrique à bras, de nombreux entretiens schizos et de « lu pour vous », ce qui signifie que l'édition RH se porte bien et que vous allez laisser un peu de place pour

quelques ouvrages dans vos valises de vacances.

Enfin, je laisse à votre réflexion, RH et syndicalistes, cette remarque entendue lors d'un colloque sur les effets de l'IA et du numérique sur les RH, je cite : « puisque les entreprises peuvent interroger l'ensemble des salariés en temps réel sur leurs états d'esprit, leurs souhaits, leurs motivations, leur avenir...et traiter leurs réponses, à quoi servent les RH et les syndicats ? » Ce me semble un très bon sujet pour un des prochains MagRH, n'est-ce pas ?

André Derot. Rédacteur en chef.



TECH & LEARN

SOMMAIRE

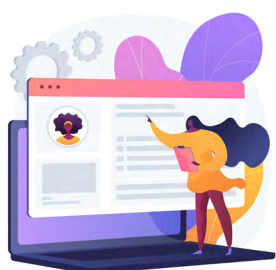


Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



- 06** Le Droit, une position hégémonique dans les relations sociales et les ressources humaines ?
- 16** Remettre le droit à sa place
Gilles Verrier
- 20** C'est la loi qui protège et la liberté qui opprime ?
Jacques Bouillet
- 24** Ce que nous dit le recours juridique de l'état du dialogue social – Hubert Landier, Agnès Le Bot
- 30** Relations Sociales, le juridique en désespoir de cause ? N. Glaise, M.Trubbert, J.L. Molins
- 36** Au secours Lénine, reviens ils sont devenus fous
Philippe Canonne
- 40** Le Droit, meilleur allié des Ressources Humaines ?
Gaelle Maisonneuve
- 45** L'inflation Juridique est-elle responsable de la surcharge des RH ? C. Parlant, S. Terzian, C. Gouzou
- 48** La maîtrise du droit accroît la liberté dont dispose le DRH, Matthieu Clemendot
- 52** Garantie ou Frein d'un développement harmonieux des Relations Sociales ? Philippe Portier
- 56** Un DRH au service du droit social ou Inversement ?
Benjamin Desaint
- 59** L'agilité, la licorne des RH ? Réflexion sur le paradoxe des RH. Gaelle Deharo

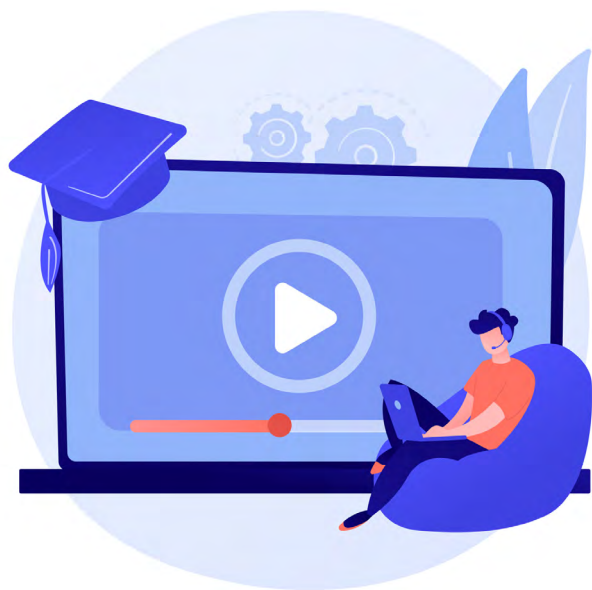


CAHIER DE VACANCES

LES GEMONIES DU DROIT ?

- 64** Calembredaines et Billevesées – Dream Team
Philippe Canonne
- 68** En mode pile ou Face – Bonnes pratiques Mahé
Bossu et Patrick Storhayé
- 71** L'apprentissage face au développement des SoftSkills – Formasup Hauts de France
- 75** Remise des prix des Cas d'Or RH
André Perret
- 79** Leadership spirituel; on ne rigole pas/ Christophe
Genoud
- 83** Chronique de la fin du monde 8 – 2022 – Le début
de la fin ? Jacques Igalens
- 85** 5 piliers pour la fonction RH
Séverine VENTOLINI
- 89** Chronique APM – Le purpose, une boussole au sein
de l'entreprise Lydie Roux
- 92** Chronique APM – Le retour de l'esprit du Pacte dans
le management Alain Cabras
- 97** Intelligence artificielle et Talent Management font-ils
bon ménage ? Vincent Hogomat
- 105** Evaluation piège à C...
Lucien Lemaire
- 112** International – L'Allemagne en quête de main
d'oeuvre qualifiée Valérie Mounier
- 117** l'organisation du travail est-elle devenue un obstacle à
l'apprentissage Elisabeth Provost Vanhecke
- 122** Coaching : Socrate et la Cigüe
Christophe Genoud
- 125** Apprentissage, projets de modernisation ... pour
construire l'avenir – Equipe RH KingFisher





Lectures de vacances

- 131** impliquer vraiment les salariés
Gaelle Roudaut et Fabienne Ravassard
- 135** Devenir DRH
Adélaïde Leon, Audrey Richard, Thierri Villac
- 139** Fake Management
Loïc Le Morlec
- 142** Ces phrases qui changent la vie
Juliette Tresanini
- 145** L'apprenance collective
Denis Cristol
- 147** Apocalypse Managériale
Hubert Landier
- 151** Les techniques de questionnement
Lionel Bellenger
- 155** Comprendre la société par les Sciences Sociales
Olivier Meier
- 158** Algorithmes et Ressources Humaines : un nouvel enjeu syndical – François Geuze



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



CHEVALIERS DE LA TABLE RONDE

LE DROIT, POSITION HEGEMONIQUE DANS LES
RELATIONS SOCIALES ET HUMAINES ?



ANDRÉ **PERRET**

Rédacteur en Chef MagRH



01

Madame et Messieurs, bonjour. Comme il en est l'usage dans cette rubrique, je vais signaler à nos chers lecteurs que je connais mes invités et que nous avons l'habitude de nous tutoyer, donc nous allons continuer. Ne vous en offusquez pas.

Grand merci à vous pour le temps que vous avez accepté de nous consacrer malgré vos occupations pour le moins prenantes. Véronique Roux, DRH du Centre Jean Perrin (Unicancer) de Clermont Ferrand, Michel Yahiel, Directeur des politiques sociales à la Caisse des Dépôts, Jérôme Savy DRH Europe d'AT&T, Benjamin Castaldo DRH du Groupe Partouche, Gabriel Artero, Président de la fédération Métallurgie de la CFE/CGC, et Jean-Paul Richon, ex-Directeur Associé de Fidal et aujourd'hui en plus d'une retraite bien méritée, Conseiller Prudhommal.

Ma première question sera la suivante :

- Que ce soit dans les relations entre partenaires sociaux ou dans la pratique quotidienne des Ressources Humaines, le droit est omni présent. Est-ce, selon vous, une contrainte nécessaire ou le constat d'échec de la confiance ? Michel Yahiel, tu ouvres la discussion ?

La France est un pays de droit positif, et la sphère «travail» n'échappe donc pas à cette réalité historique. Dès lors, même s'il y a matière à simplification, il ne faut pas voir dans l'importance de la norme qui nous est propre, un constat d'échec de la confiance entre les partenaires. Le fait que les lois et règlements dans ce secteur aient d'abord eu comme vocation à protéger les salariés n'infirmes pas cette réalité.



- D'accord, tu partages ce point de vue Benjamin ?

Le droit est un ensemble de règles qui permet de régir les rapports entre les hommes, et dont le respect est assuré par l'autorité publique. La contrainte est la nécessité, pour les parties, de devoir sécuriser leurs relations, leurs accords. La contrainte pour ainsi dire, c'est la nécessité de poser par écrit des règles, qui si possible se prêtent le moins à interprétation. Dans ce sens le droit pourrait être vu comme une contrainte nécessaire. Mais les juristes vous diront que le droit sécurise, clarifie, permet de donner vie à des accords. Dans ce sens le droit est au contraire un facilitateur de la négociation puisqu'il permet aux parties d'avancer ensemble, et de construire souvent leur propres règles d'entreprise, de branche. Mais pour autant le droit ne saurait traduire d'une manière générale un manque de confiance, puisqu'au contraire il en est le révélateur. En effet les parties manifestent leur confiance par le fait d'acter – par écrit,

mais oralement fut un temps où cela avait la même valeur - ce dont elles conviennent. Mis il est vrai que dans certaines situations, le manque de confiance peut être compensé par un recours que certains pourraient juger excessif, au droit. Pour autant, les hommes malheureusement ne sont pas éternels, et il est important de faire du droit aussi pour assurer la pérennité des accords.

- Et pour toi Jérôme ?

Pour moi, c'est clairement un constat de défiance quant à la capacité des partenaires sociaux à organiser et à contrôler la bonne adéquation des règles et prescriptions aux besoins de l'entreprise et de ses collaborateurs.

- Je suis curieux d'entendre justement la position d'un des partenaires sociaux, Gabriel ?

Si la question est de savoir qui détermine quoi, contrainte nécessaire versus confiance, la réponse est que les deux



nous sont indispensables. La loi pose les règles générales. Mais à vouloir travestir ces dernières, elles deviennent par nécessité plus nombreuses, plus précises et imposent de nous accommoder à cet environnement complexe. La loi n'est pas une fin en soi, elle n'est que l'outil qui garantit la confiance. La loi n'interdit pas l'audace.

Trois piliers sont indispensables, à quelque niveau de négociation que ce soit, pour construire un dialogue social de qualité qui s'inscrive dans la durée : la confiance qui ne peut se décréter mais se bâtit patiemment, le partage des diagnostics et enfin l'intérêt à agir des parties. Un seul pilier manque à ce triptyque et les relations deviennent bancales.

- Et pour toi, Jean Paul ?

- Eh oui, comme le dit Michel, nous sommes un pays de Droit et il est essentiel que des règles impératives soient posées pour garantir les droits fondamentaux des salariés en contrepartie du déséquilibre que peut engendrer le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. Il apparaît essentiel que le législateur protège le salarié et lui garantis des droits à valeur constitutionnelle, tels que la non-discrimination, l'exercice du droit syndical, du droit de grève, la formation professionnelle. La loi définit ainsi un minimum social de protection des salariés, qui n'obère pas la confiance indispensable entre employeurs et salariés, dans leurs relations individuelles et collectives. Au-delà de ce socle, le champ du dialogue social et de la négociation collective est primordial comme source de droit interprofessionnel, dans la branche et dans l'entreprise.

- Et une fois n'est pas coutume, nous terminons par une femme, Véronique ?

Le droit social français est un droit progressiste en faveur du salarié. A titre d'exemple, le front populaire et les accords de Matignon en 1936 ont créé la semaine de 40 heures et les 3 semaines de congés payés. Qui se plaint de nos jours les 35 heures, les 5 semaines de congés payés et de nombreuses RTT ? Ce progrès social était nécessaire pour réguler et équilibrer le marché du travail. Mais si le droit protège, il régule aussi de façon bénéfique les

relations de travail, crée des responsabilités et des zones de pouvoirs pour le salarié, l'encadrement et l'employeur. A titre d'exemple, je citerai en 1983 les lois Auroux qui ont renforcé les pouvoirs du comité d'entreprise et créé l'obligation annuelle de négocier. Négocier c'est écouter, partager, échanger en vue d'arriver à un compromis. Je crois au dialogue social de qualité pour réguler le climat social et développer la confiance. Le droit est donc pour moi un régulateur positif ; il suffit d'interpréter et adapter les règles à son organisation.

- Alors justement en France, entre partenaires sociaux, pourquoi faut-il passer de l'ANI à la loi pour être légitime, Véronique puisque tu as le micro ?

Il n'est pas indispensable de passer par l'ANI avant tout projet de réforme sociale, mais je pense qu'effectivement dans certains domaines, la concertation est indispensable. Je pense notamment à l'emploi, la formation, la santé au travail. Si l'on prend les grands ANI qui ont marqué les 20 dernières années qui se plaignent aujourd'hui de l'ANI de 2008 qui a permis la mise en place des ruptures conventionnelles ou l'ANI de 2013 sur la sécurisation de l'emploi qui a mis en place la portabilité des droits aux couvertures mutuelle et prévoyance et a amélioré la transparence sur l'activité et la situation économique de l'entreprise à travers la BDES ?

- Jérôme ?

L'adage selon lequel la loi est susceptible de répondre à tous les besoins y compris celui légitime de l'égalité en droit reste tenace : face à la crainte souvent non justifiée d'un risque de discrimination et de différence de traitement, la loi semble apporter la réponse parfaite étant au-delà des intérêts corporatifs car issue de la volonté du peuple : les principes énoncés lors de la révolution de 1789 influencent encore grandement cet état de fait.

Peut-être pourrions-nous un peu évoluer et accepter enfin que le monde a changé et continue d'évoluer très rapidement. La France est malade de la boulimie législative par défiance vis-à-vis des corps intermédiaires mais aussi par la volonté des gouvernants de régenter l'ensemble des



sphères y compris celle du monde du travail.

• Michel ?

La supériorité des lois sur les accords collectifs fait partie de notre ordre juridique. Dès lors, un accord interprofessionnel doit pour exister être transcrit dans les textes. Outre l'intérêt pour toutes les parties de disposer après l'intervention du parlement d'une rédaction codifiée et de bonne qualité juridique.

• Gabriel, tu en penses quoi ?

Les ANI sont le résultat de difficiles compromis à un niveau où, par nature, l'on est très éloigné du champ et des spécificités des différents domaines et secteurs qui composent l'activité économique. C'est donc souvent tiède. Dans l'esprit de la loi Larcher, cela constitue malgré tout un premier niveau de mesure de l'appropriation et des solutions apportées au problème posé. Ainsi, les ANI, une fois adressés au pouvoir législatif chargé de la rédaction et l'adoption des lois, et au pouvoir exécutif chargé de leur mise en œuvre et d'édicter les règlements, c'est à la représentation nationale de trancher. Il n'est pas dévolu aux corps intermédiaires d'écrire la loi, mais de produire des normes conventionnelles qui sont encadrées par elle.

• Jean Paul ?

La loi a une portée générale et s'impose à tous. L'article L.1 du code du travail consacre la concertation préalable avec les partenaires sociaux sur tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement portant sur les relations individuelles et collectives du travail.

Les dispositions d'un Accord National Interprofessionnel s'imposent aux entreprises adhérentes d'un syndicat patronal signataire. Son effet est donc relatif.

Seule l'extension et mieux encore la loi permet de consacrer les dispositions d'un ANI comme règle de portée générale.

• Benjamin ?

Parce que l'ordre public est omniprésent et qu'il est le garant du respect de la bonne application de ce types d'accords qui ont la particularité de s'imposer à un très grand nombre. Le fait de passer par le législateur

est une forme de garantie pour les parties. C'est aussi malgré tout le reflet d'une certaine pesanteur de nos pratiques ou d'une culture de la négociation qui mériterait d'évoluer à mon sens.

• Oui mais alors La présence d'un «juridique» fort est-elle, selon vous, un frein possible à l'innovation sociale ?
Gabriel ?

Une démarche méthodique de type «assurantiel» amènera le juriste à fermer la porte aux aléas et ainsi tendre vers le risque zéro. De facto, l'innovation et la créativité sociale peuvent s'en trouver étouffées. De façon métaphorique, le juriste, qu'il pleuve ou qu'il fasse grand soleil aura une tendance naturelle à «ouvrir le parapluie», au cas où. Finalement, tout dépend de qui donne l'impulsion, de qui passe la commande. Si la démarche Rh n'est que juridique, l'innovation n'est qu'illusion.

• Michel, ton avis ?

A mes yeux, un «juridique fort» permet de répondre à des questions complexes et des besoins d'innovation, tout en sécurisant le dispositif retenu et ceux qui en ont charge, à commencer par les DRH. Il est vrai que fréquemment les directions juridiques ont plutôt tendance à expliquer pourquoi il ne faut rien faire qu'à trouver la bonne solution, le secteur public étant d'ailleurs le plus caractéristique à cet égard.

• Jérôme, je te sens acquiescer à ma question ?

Absolument. Tout d'abord l'abondance de règles juridiques et leur application parfois unilatérale par les juridictions fait courir un risque important d'incertitude et de volatilité quant à la mise en œuvre et la pérennité des programmes ou dispositifs imaginés par les partenaires sociaux. Or les conséquences peuvent être dramatiques pour l'entreprise en cas d'annulation et/ou de changements fondamentaux dans l'économie d'un accord.

• Benjamin ?

Cela revient à se poser la question de savoir si le management par les règles est un frein. Et c'est sans doute en partie vrai. Mais pour autant, une innovation sociale bâtie sur des règles qui seraient faibles serait une innovation aux pieds d'argile, source in fine



de chaos social. Le sujet est plutôt à quel moment le «juridique fort» doit intervenir, et dans quel objectif. Notons aussi que l'enfer est pavé de bonnes intentions et que, parfois, l'innovation peut comporter de la régression...un juridique fort, capable de prendre en compte notamment l'ordre public peut parfois être un bon garde – fou.

• Et pour toi, Véronique ?

Je suis DRH depuis près de 30 ans et j'ai été avocate pendant 10 ans. J'ai toujours considéré que la règle de droit était interprétable et adaptable à chaque organisation. Là où il y a une possibilité d'interprétation, il y a pouvoir d'action et d'innovation.

• Jean-Paul, pour un professionnel du droit ?

Le juridique ne constitue pas un frein à l'innovation sociale, au contraire il en est l'assise et sécurise les modalités retenues.

En réalité, le champ de l'imagination créative est large, seulement contraint par les règles impératives qui sont des règles minimales, et le respect des principes fondamentaux du droit des obligations. Le juridique ne doit pas être perçu comme un somme de contraintes empêchant toute innovation, mais au contraire comme une opportunité permettant de mettre en place des solutions innovantes. Ainsi, le juriste en droit social ne doit pas être l'empêcheur opposant toujours les contraintes juridiques pour ne pas faire ! Il doit, au contraire, faire preuve d'imagination pour proposer les solutions et cadres juridiques permettant de sécuriser les solutions innovantes.

• Oui, mais alors, n'y a-t-il pas un risque de privilégier la forme au fond ? Gabriel ? ta position ?

Ma réponse à ta question est clairement oui. Si la volonté politique des deux parties n'existe pas, la tendance naturelle est de se cacher derrière la forme pour ne rien faire. Les accords «Canada Dry» sont légion. Ces derniers donnent l'illusion de la nouveauté mais n'engagent que faiblement voire pas du tout. La forme est l'outil pour arriver au fond. Au-delà des diagnostics partagés, le fond ne s'atteint que parce qu'il y a intérêt des parties à agir.

Il me semble pour le moins difficile de distinguer l'un de l'autre. (C'est Jean-Paul Richon qui parle)

Une bonne loi, un bon accord allie le fond à la qualité de sa rédaction sans laquelle les risques d'interprétation peuvent se poser, avec pour conséquence une insécurité juridique nécessairement préjudiciable.

• Michel c'est aussi ton avis ?

Sartre a dit je crois «la forme c'est le fond qui remonte à la surface»: autrement dit il est bien difficile de détacher l'une de l'autre

• D'accord, je conçois que ma question ne soit pas des plus pertinentes...y compris pour toi et ta culture US, Jérôme ?

Je ne crois pas qu'il faille opposer la forme au fond : le juridique est important pour établir dans la société une certaine sécurité dans les rapports entre les parties. En ce sens, le juridique ou la forme est la condition nécessaire au développement économique et social. C'est avec l'excès du juridique, quand la forme prend le pas sur le fond, que commence la tension entre ces deux aspects. Il s'agit donc d'un jeu d'équilibre, d'une dynamique sans cesse en question.

• Benjamin ?

Une fois que les parties sont d'accord sur le fond, et si ce dernier est conforme au droit, la forme n'a que peu d'intérêt. Sauf à rendre intelligible ce qui parfois ne l'est pas forcément...mais une fois que l'on a dit cela, nos textes sont parfois, sur la forme, très mal rédigés...et cela se produit de plus en plus souvent, tellement les nouvelles pratiques issues du droit Anglo saxon finissent par pousser nos juristes à trop écrire, au détriment de la synthèse. Nos textes finissent souvent par être trop longs... et mal écrits.

Dans la pratique quotidienne des Ressources Humaines, comment concevez-vous la relation nécessaire entre juristes et RH ? Michel, tu as été DRH, entre autres de la Ville de Paris, et même Président de l'ANDRH ...

Tout comme en médecine par exemple, ce travail repose nécessairement sur une équipe disposant de compétences professionnelles complémentaires, notamment sur le plan juridique, mais aussi financier et pour ce qui



relève du dialogue social proprement dit. D'ailleurs, de nombreux DRH disposent en interne de compétences en droit du travail et en pilotage de la masse salariale pour ne prendre que ces deux exemples.

- Benjamin, si je ne m'abuse, tu es DRH de formation juriste «Assas» non ?

Exact. La notion de droit RH, ou «juriste RH» permet d'aborder le sujet différemment. En réalité les frontières sont poreuses la plupart du temps, et le poste de Responsable des Affaires Sociales en est un bon exemple. Il est nécessaire de fonctionner en bonne intelligence, les deux y ont intérêt, mais surtout c'est le dialogue social qui en ressort grandit. Doit-il y avoir un leadership de l'un ou de l'autre ? Sans entrer dans une polémique, tout va dépendre des stades de la négociation, des enjeux, du contexte, du sujet, voire du «sujet dans le sujet». Et puis nous découvrons depuis peu en France les concepts de «soft Law», de conformité... et là je pense que cela change un peu le paradigme...mais c'est un autre sujet car là, les frontières entre juridique et RH deviennent encore plus floues pour moi.

- Véronique, toi aussi tu as rappelé que tu avais une carrière de DRH et d'avocate...

On ne manage pas ses ressources humaines avec du droit, mais l'on respecte ses équipes et ses partenaires sociaux en appliquant correctement les règles du jeu social. Les valeurs essentielles à respecter dans nos entreprises sont à mon sens : équité, solidarité, transparence, confiance et humanité. Derrière ses valeurs il y a des règles de droit essentielles : la non-discrimination, l'expression collective des salariés, l'information-consultation des partenaires sociaux, l'égalité entre les hommes et les femmes.....

Alors, pour ma part, la réponse est oui : un juste équilibre des compétences juridiques et des compétences en termes de relations humaines est essentiel au bon exercice de la fonction RH.

- Le DRH que tu es Jérôme, il dit quoi ?

C'est une question tout à fait actuelle. Pour ma part, les RH en coordination avec les Business Unit sont là pour prendre les décisions et en assumer la responsabilité.

Il leur appartient de solliciter le support des juristes lorsqu'ils le jugent opportun notamment pour les décisions importantes/stratégiques ou en cas de changement législatif par exemple. Les juristes ont quant à eux un rôle prépondérant dans l'analyse des risques permettant ainsi d'éclairer les décisionnaires quant aux aléas et conséquences associés.

- Jean-Paul ? Chez Fidal, le cabinet juridique bien connu, tu es celui qui a créé la fonction conseil RH, y compris en recrutant des non-juristes ?

Le Droit Social et les RH forment des expertises interdépendantes et doivent, à mon sens, s'exercer dans le cadre d'une «fédération des savoirs». Ceci signifie un travail en partenariat, car la frontière est parfois très mince entre les questions relevant uniquement des ressources humaines et celles strictement juridiques.

Il est essentiel pour le juriste de mieux comprendre un projet dans sa globalité, et pas seulement en ayant l'œil rivé sur le juridique.

- Et qu'en pense le syndicaliste, Gabriel ?

Je la conçois comme devant être étroitement imbriquée. Les juristes doivent être à proximité de ceux qui négocient, au service de la politique RH menée dans l'entreprise, à l'instar des autres fonctions support qui composent une DRH. Si les juristes sont là pour sécuriser la décision, ils ne doivent pas l'empêcher mais bien au contraire la faciliter. «Ingénieurs» des normes, ils doivent expliquer la portée et les limites des textes, être didactiques plutôt qu'abscons. Mais, in fine, c'est le politique qui doit trancher.

Et si nous parlions Parlons «code» ... du travail. A votre avis, doit-il être dépoussiéré ? Faudrait-il, comme le préconisent certains, y inscrire uniquement ce qui est interdit et laisser possible par défaut l'adage : ce qui n'est pas interdit est autorisé ? Michel Yahiel, on n'oublie pas que tu as été Conseiller Social d'un Président de la République...

Oui, mais c'est Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen qui ont conçu il y a quelques années un code simplifié. Ce n'est pas tant une question de dépoussiérage que de mise





Gabriel Artero Benjamin Castaldo Michel Yahiel Jérôme Savy Véronique Roux Jean Paul Richon

en cohérence et de facilité d'accès par exemple thématique. Mais comme toujours, simplifier est compliqué et peut se révéler contre-productif à l'usage.

- **Gabriel ?**

C'est déjà le cas. Comme en droit pénal, ce qui n'est pas interdit est, par nature, autorisé. La recodification à droit constant, entrée en vigueur le 1er Mai 2008, a débouché sur un «Dallos» encore plus épais que le précédent. Mais, il était selon nos propres juristes, plus aéré, donc plus lisible. J'avoue ne pas toujours distinguer très clairement cela. Mais en comparaison du droit anglo-saxon, la «soft law», c'est le contrat individuel, rédigé par des avocats spécialisés, qui devient éminemment complexe. Je crois notre droit positif plus protecteur. Reconnaissons aussi que l'inflation des normes s'impose par l'émergence de formes nouvelles de travail, comme le portage salarial ou «l'ubérisation» de certaines activités. Sans parler, quasi annuellement, d'une nouvelle grande loi sociale. Le droit social est un droit vivant !

- **Véronique, sans mauvais jeu de mots, le code ? Une maladie française ? Des métastases ?**

Chaque précédente réforme de «simplification du droit» n'a à mon sens rien apporté, ni rien simplifié ; Le droit social français est encore trop complexe, même si les ordonnances MACRON en 2017 ont apporté une réelle simplification. Je citerai pour ma part la fusion des délégués du personnel, du comité d'entreprise et du CHSCT dans le comité social et économique. Cela a été une bonne chose : plus personne, ni employeurs, ni partenaires sociaux ne s'y retrouvaient face à la multiplicité des compétences et missions de chaque instance. Or la complexité crée de la confusion et la confusion ne favorise pas la confiance.

- **Jérôme ?**

J'avoue ne pas avoir une expertise suffisante en ce domaine pour émettre un avis définitif. Je suis cependant tout à fait favorable à explorer cette solution avec comme rôle premier pour la loi la définition du /des cadres législatifs notamment les domaines de compétences des niveaux de négociation, le rôle et la forme des accords collectifs grâce à des principes clairs et partagés et enfin un ensemble de règles prescriptives et d'interdictions comme socle social commun à l'ensemble des salariés.

- **Benjamin tu voulais la parole ?**

Oui, après plus de 25 ans de métier, mon sentiment est que le code du travail fixe des règles claires, que nous respectons, et qui sont connues. Ce en quoi, la plupart du temps, nous appliquons le droit sans même le savoir. De ce point de vue, je pense que réécrire ou pour reprendre l'expression «dépoussiérer», ferait plus de mal qu'autre chose.

Mais le vrai sujet est moins celui d'une recodification à laquelle je ne crois absolument pas quant à ses vertus simplificatrices, que le sujet des seuils de tolérance. Et sous cet angle, on voit mal en quoi une refonte du code permettrait quoi que ce soit.

- **Jean-Paul, tu conclus ce sujet ?**

Le code du travail effraie : près de 3000 pages, un bon kilo, pour l'édition DALLOZ !!

Pourtant, il s'agit d'un mal nécessaire qu'il semble difficile d'alléger et simplifier compte tenu du nombre important de textes. Il regroupe les lois, les décrets et règlements, mais aussi de nombreux commentaires et références jurisprudentielles.

La réécriture du code du travail par les



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



MAGRHR N°17

SOMMAIRE



ordonnances de 2017, dites MACRON, s'inscrit dans la logique du développement de la négociation collective par la subdivision des textes selon l'ordre suivant : ordre public, c'est à dire dispositions ayant une valeur impérative, champ de négociation et dispositions supplétives (c'est à dire applicables en l'absence de négociation d'un accord).

Ainsi, lorsque l'on consulte un article du code du travail, il faut regarder dans quelle division se situe l'article : ordre public, champ de la négociation collective ou dispositions supplétives. Il importe de consulter l'ensemble de ces dispositions pour avoir une vision d'ensemble de la règle applicable. Autrement dit, ces dispositions sont incitatrices au dialogue et à la négociation, puisque dans beaucoup de domaine il est possible pour les partenaires sociaux, dans l'entreprise, de définir les propres règles adaptées applicables plutôt que de «subir» les dispositions légales. Ce d'autant plus que l'accord d'entreprise peut sous certaines conditions, déroger aux dispositions d'un accord de branche. L'entreprise devient alors source de droit.

- **Autre chose, la responsabilité pénale des RH dans l'exercice de leurs fonctions est-elle, à votre avis, la cause de la prudence endémique des acteurs, et donc de l'absence de prise de risque et donc de l'immobilisme ? Gabriel tu veux commencer ?**

Dans tous les cas, elle génère une prudence compréhensible mais salutaire. Sinon, la chose pourrait être totalement désincarnée, non responsable et non coupable. A cet égard, le procès en cours dans le secteur des télécoms est particulièrement représentatif de cette question. Vouloir être acteur dans l'entreprise impose aussi d'être responsable de ses actes et, le cas échéant, les assumer si l'on a enfreint les règles au regard de la loi, comme dans la société civile. La responsabilité individuelle ne peut s'arrêter à la porte de l'entreprise.

- **Michel ?**

Je ne crois pas que les gestionnaires, ou les managers, ou les patrons fassent preuve d'une prudence endémique, mais en tout cas lorsqu'il s'y laissent aller, cela ne me

semble pas relever de raisons juridiques mais plutôt de gestion de rapports de force

- **D'accord, et pour toi Benjamin ?**

A ce jour je ne pense pas, car nous sommes encore dans un pays où l'engagement de la responsabilité pénale reste lié à des facteurs suffisamment précis et bordés par les textes. Et tant mieux, nous ne pouvons espérer ne pas subir une dérive pénale comme cela peut se passer dans d'autres pays.

- **Aux Etats-Unis par exemple ? Jérôme ?**

Je ne crois pas car celle-ci, en France, est finalement relativement formelle et a peu d'incidence sur les prises de décisions. L'absence de sécurité juridique et les contraintes réglementaires inhérents aux décisions RH expliquent au contraire en grande partie cet immobilisme.

- **Véronique ?**

Je pense qu'effectivement on ne crée pas de la confiance, ni le sens des responsabilités des DRH ou dirigeants d'entreprise en multipliant les sanctions pénales : délit d'entrave, délit de discriminations, délit pour non-respect de la législation sur les CDD ou la durée du travail...Le chef d'entreprise et son DRH prennent plus de risques à gérer le personnel, que le moindre voleur. Il y a des limites à ne pas dépasser surtout quand on parle de risque de délit et non de simples amendes contraventionnelles. Je crois plus au dialogue social comme outil de régulation, plutôt qu'aux sanctions pénales !

- **Jean-Paul ?**

Je ne pense pas que la responsabilité pénale des RH soit la cause de leur prudence, de l'absence de prise de risque et donc de l'immobilisme. Au cours de ma carrière, je n'ai jamais connu de dirigeants et drh invoquant le risque pénal pour justifier un renoncement à telle ou telle décision. Je dirai même qu'il fallait plutôt parfois les mettre en garde quant à la prise d'un risque pas nécessairement perçu.

Le temps passe et il nous faut conclure. Ma dernière question sera donc celle-ci : le juridique est-il le seul moyen de garantir l'application des relations sociales ou faut-il «autre chose» ? Jean-Paul, tu gardes le micro ?



Les relations sociales s'exercent dans un cadre juridique défini, fixant les règles des relations individuelles et collectives. Il est évident que le développement et la qualité des relations sociales résultent de beaucoup de facteurs, humains, comportementaux, économiques, techniques. Le juridique est bien évidemment une condition nécessaire, mais pas suffisante. La garantie de l'application des relations sociales réside, au-delà du droit et de son respect, sur la qualité d'écoute et d'échange des parties, la transparence et la communication, le sens partagé quant aux objectifs à atteindre. C'est, en quelque sorte, l'esprit d'équipe et l'engagement collectif qui apparaissent essentiels, comme dans une équipe sportive.

• **Ta conclusion Gabriel ?**

Le «juridique» est l'outil de base ou le moyen par défaut. Le droit social vient encadrer les relations sociales : c'est le contenant. Ce qui peut manquer reste souvent l'envie d'un contenu substantiel, robuste. Charge aux parties prenantes de l'élaborer, le rendre opérant, innovant. Si confiance et loyauté sont au rendez-vous, point n'est besoin d'inventer autre chose.

Je continue d'affirmer inlassablement, haut et fort, à l'ensemble des parties prenantes, employeurs comme organisations syndicales que le dialogue social n'est pas le problème mais la solution.

• **Véronique, avant de rejoindre notre Auvergne chérie ?**

On a beaucoup parlé de droit et de dialogue social ou relations sociales. On a, peut-être, un peu oublié le fait que gérer les ressources humaines c'est d'abord attirer, fidéliser, motiver et faire évoluer chaque collaborateur.

Derrière ces enjeux, il y a une nécessité d'individualisation de nos actions RH pour chacun de nos salariés. Pour y arriver, il y a une valeur à préserver : l'équité, avec le droit des relations individuelles comme garde-fou et le droit des relations collectives comme jeu d'actions avec nos partenaires sociaux.

• **Jérôme ?**

Comme évoqué précédemment, le juridique est nécessaire pour organiser le monde du

travail et donner confiance aux différents acteurs.

Le débat pour ma part doit se concentrer sur la bonne mesure et l'équilibre à réinventer en permanence entre ce besoin de régulation et son efficacité à promouvoir un développement économique au profit des entreprises et de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui la balance privilégie clairement la forme au fond, le juridique à l'innovation, l'égalité à l'efficacité. Un nouvel équilibre est sans aucun doute à trouver pour atteindre cet objectif.

• **Tu me semble partant pour ce nouveau chantier, nous aurons certainement l'occasion d'en reparler... Benjamin ?**

Pour ma part, je pense que le juridique garanti que les relations sociales reposent sur des règles valables et reconnues par la société. Il ne garantit pas nécessairement l'application des relations sociales. Bien d'autres choses viennent compléter le juridique, et notamment la capacité d'écoute, de concertation, de médiation – concept toujours peu utilisé et hybride, la volonté des Hommes aussi, et tellement d'autres choses...

• **Michel, le mot de la fin ?**

Le juridique ne peut à lui seul garantir l'application des relations sociales, qui reposent sur le respect du droit évidemment mais pas uniquement : disons qu'il s'agit d'une condition absolument nécessaire mais très clairement pas suffisante.

Grand merci à vous tous pour cet échange. Bon retour dans vos fonctions respectives. Même si les avis ne sont pas toujours uniformes, il me semble qu'une constante fait l'unanimité : le juridique est nécessaire mais pas suffisant, les acteurs sociaux de part et d'autre sont, eux seuls, les garants de la pertinence des règles dont veulent se doter les entreprises et le monde du travail. DRH, juristes, politiques et syndicalistes, c'est donc sur vos épaules que repose le choix de la réelle règle du jeu, et le droit est votre outil...

A une prochaine table ronde.

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



REMETTRE LE DROIT A SA PLACE



GILLES **VERRIER**

Directeur général d'Identité RH et professeur Associé à
l'Université Paris Dauphine



02

Un héritage pesant. Nous oublions trop souvent que l'entreprise s'est construite dans un environnement bien différent de celui d'aujourd'hui. Le développement de la consommation de masse, la révolution industrielle et la structuration du salariat appelaient le modèle taylorien, puis néo-taylorien : recherche d'alignement dans l'exécution, management descendant, contrôle des salariés lié à une logique de défiance, normes et procédures visant à cadrer de façon étroite l'activité.

La norme, le process et la règle restent dans de nombreuses entreprises la voie royale pour gérer et animer les relations individuelles. Les logiques de contrôle qui en résultent alimentent toujours l'approche. Le droit social participe largement à cette « mise sous normes » des rapports individuels.

Quant à l'interface entre les partenaires sociaux, elle s'est historiquement construite dans un environnement beaucoup plus conflictuel qu'ailleurs. La France a une histoire sociale douloureuse, avec des conflits durant lesquels le sang a coulé. La construction d'un corpus juridique fort était dès lors incontournable pour normer les relations entre les partenaires sociaux.





Dans de nombreuses organisations, les relations sociales restent marquées par ces rapports de défiance requérant un recours quasi-permanent aux textes qui cadrent les droits et devoirs des parties. Le discours consistant à le regretter est courant. D'autant que les opérationnels ne sont pas tous spontanément dans une posture de coopération et de respect des représentants du personnel.

De même que le contexte dans lequel elles évoluent, les entreprises se sont bien évidemment radicalement transformées. Pour autant, le modèle ancien basé sur la défiance et la norme pèse encore lourd dans les représentations culturelles et dans les modes de fonctionnement. Pour ne prendre qu'une illustration, 63% des entreprises françaises de plus de 500 salariés préoyaient ou avaient déjà adopté des outils dans le but de «renforcer la supervision et le contrôle» de leurs employés en situation de télétravail, selon une étude réalisée mi 2021.

Quant au législateur, il a conservé cette vision ancienne des organisations, en traduisant tout élément du débat public concernant le monde de l'entreprise en disposition nouvelle dans le code du travail. Celui-ci comptait 3 800 articles en 2003 ; il en comprend plus de 11 000 aujourd'hui.

Conséquence : les DRH consacrent en France une part beaucoup plus importante de leur temps que dans d'autres pays à gérer la dimension juridique des relations individuelles et collectives de travail. Différents analystes ont mis en évidence ces dernières années un recours accru au droit dans les interactions du quotidien, avec au bout du compte une juridicisation des relations de travail, tout au moins dans une partie des entreprises.

Le développement du recours au télétravail, imposé par la crise sanitaire et au demeurant très positif, a par ailleurs conduit à reproduire en priorité les aspects formels du travail et à négliger sa dimension informelle. Ce qui pourrait avoir indirectement contribué au renforcement de la place du droit dans les interactions entre le collaborateur et son organisation.

UNE APPROCHE CRITIQUE DE CET ÉTAT DE FAIT

La critique de ce corpus juridique pléthorique masque souvent un objectif : supprimer un certain nombre de dispositions protectrices du code du travail pour modifier l'équilibre instauré entre les parties au fil du temps. Ce n'est pas le propos ici.

D'une toute autre nature, la critique développée dans cet article s'appuie sur un double constat. Le premier porte sur la nature des organisations ainsi régies. Mettre en place une abondance de normes, obligations et dispositifs et consacrer des moyens et du temps à les respecter formellement sans transformer la réalité en profondeur : nous venons de décrire ce qu'est le principe même d'un système bureaucratique.

La «grève du zèle», moyen de pression consistant à appliquer les normes de travail d'une façon tellement stricte qu'elle entraîne une désorganisation du travail, démontre d'ailleurs par l'absurde l'absence de pertinence de cette approche normative poussée à l'excès.

L'animation par les règles de droit est une animation sur les «comment». Tant que le travail était composé en premier lieu de tâches à exécuter, développer une gestion des hommes par la norme et la procédure était pertinent. Mais les organisations sont désormais composées de travailleurs du savoir. Ceux-ci doivent faire preuve d'intelligence des situations, au regard de la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise. Une animation réalisée en premier lieu par la règle n'a plus de sens, elle devient contreproductive.

Le second constat porte sur la nature de la relation ainsi générée. Le rapport entre le collaborateur et l'entreprise est par définition beaucoup plus riche que le cadre juridique dans laquelle il se déploie. De même, tous les professionnels RH savent qu'en matière de relations avec les partenaires sociaux, l'essentiel se joue entre les réunions.

Réduire ces relations à leur cadre juridique en les animant en premier lieu sur cette



base renvoie de fait à un constat d'échec : la confiance n'a pas été construite ou bien elle est en voie de disparition. Pour prendre une image, lorsqu'une des deux personnes d'un couple consulte un avocat, c'est que le processus de dégradation de la relation est déjà très avancé.

L'ALTERNATIVE

Aucun débat ici sur le sujet : la règle de droit doit être respectée dans l'entreprise. Pour autant, tout doit être fait pour la ramener à sa juste place. Elle doit cadrer le jeu, mais en aucun cas constituer le jeu lui-même. À défaut, elle l'appauvrit considérablement.

À une animation sur les «comment» doit se substituer une animation sur les «pourquoi». Que voulons-nous construire ensemble ? La mobilisation des énergies et des potentiels de l'entreprise au service d'un projet partagé apporte une réponse à ce changement de paradigme. C'est en regardant ensemble dans la même direction que l'entreprise et ses collaborateurs éviteront le face-à-face procédurier accentuant le caractère

conflictuel des tensions éventuelles.

Cette alternative suppose que les deux parties soient à la hauteur. La confiance se construit. Or la distanciation constatée chez de nombreux collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise, plus forte encore après la crise sanitaire, met en évidence que cette confiance n'est pas toujours au beau fixe.

Le DRH souhaitant aider son organisation à dépasser les modes de fonctionnement formels devra par ailleurs mener plusieurs chantiers. Il animera la définition d'une proposition de valeur collaborateur alignée sur le projet stratégique de l'entreprise et source d'engagement affectif et rationnel. Il œuvrera à l'amélioration de la qualité des pratiques de management, le corps intermédiaire constitué par les managers jouant alors pleinement son rôle de régulation. Il déploiera des politiques RH éclairées par leurs déterminants, cohérentes entre elles et équitables, claires et connues de tous. Il construira des relations sociales refondées et apaisées, avec des contenus enrichis et des postures positives.

Certes, tout système basé sur la responsabilité et la confiance laisse la place à des comportements de «passager clandestin» profitant de cette confiance pour en abuser. Dans ce cas, il sera nécessaire de rappeler la règle, et en l'occurrence d'en revenir à l'application du cadre juridique, de la sensibilisation à la sanction. Mais cette approche ne sera alors activée que par exception et non comme le moteur premier d'animation des relations dans l'entreprise.

Quel rôle dans ce contexte pour le juriste social ? Dans l'ancien monde, il disait le droit pour que celui-ci soit appliqué de manière automatique et cadre l'action. Dans celui qui émerge, il aide le DRH à identifier comment la situation peut être solutionnée de façon positive pour les parties, tout en respectant le droit.

Gilles Verrier





C'EST LA LOI QUI PROTEGE ET LA LIBERTE QUI OPPRIME

JACQUES **BOUILLET**

Avocat au barreau de Paris, Cabinet ACD, Droit social et droit communautaire.
ex directeur associé au Cabinet FIDAL

Il est l'auteur de «du Droit d'Ingérence au devoir de tolérance» Ed. De l'Aube 12/1999

Il a rédigé de nombreux articles dans la presse spécialisée ainsi que pour des ouvrages collectifs, tels que :

- TOUS DRH, Ed. D'Organisation 2/1996, 2ème édition 6/2001
- TOUS RESPONSABLES, Ed. D'organisation 2/2004
- TOUS RECONNUS, Ed. D'Organisation 8/2005
- TOUS TALENTUEUX, Ed d'Organisation 2009



03

La question se pose en effet de plus en plus et la réponse est nécessairement ambivalente...comme toute réponse formulée par un juriste !! Il convient d'abord de rappeler que la FINALITE du DROIT est de favoriser l'harmonisation des relations sociales et, comme le disait Lacordaire,(en 1861) de protéger le faible contre le fort car «c'est la loi qui protège et la liberté qui opprime» ...

Mais on ne peut non plus oublier l'observation de Cicéron. «summum jus summa injuria» relayée par celle de Montesquieu pour qui «un peuple qui multiplie les lois pour chaque problème rencontré est sur la voie du déclin»

Et force est de constater que nous sommes submergés par des réglementations qui envahissent tout espace laissé disponible, au point d'aboutir à un «droit gazeux» et parfois même un «droit vaseux»...! Sans compter le développement du «droit mou» à travers la multiplication des «protocoles sanitaires» successifs depuis l'apparition de la Covid 19....ainsi que celle des diverses Chartes éthiques ou informatiques.

Mais, à dire vrai, en plus de 50 ans d'exercice de mon métier d'avocat-conseil je n'ai guère vu d'employeurs ou DRH se préoccuper du respect des nombreuses conventions de l'OIT ou de la prolifération des NORMES internationales sur le management RH, notamment la Norme NF ISO 30 408 sur la gouvernance humaine ou la norme NF ISO 30406 sur l'employabilité durable des équipes. Il n'en reste pas moins que bien que d'application volontaire elles sont davantage considérées comme des contraintes d'uniformisation des pratiques (voulues par des experts américains !) plutôt que comme des opportunités pour une meilleure gestion !

De telle sorte que désormais on ne peut plus sérieusement dire «nul n'est censé ignorer la loi» puisqu'il est en fait impossible de les connaître toutes. Au point qu'on en arrive à l'effet inverse de celui recherché avec deux réactions devenues communes, à savoir que

- la question posée à son avocat est devenue non pas «que dois-je faire pour respecter la loi», mais plutôt «qu'est-ce que je risque si je ne le fais pas ?»





- la loi protège surtout le plus fort contre le plus faible dans la mesure où seul le premier a les moyens de payer les services d'un conseil pour maîtriser cette législation et lui permettre de (mieux) dominer son adversaire !

Autrement dit, que «le droit de la force l'emporte sur la force du droit» comme on peut le constater dans de multiples domaines... et pas seulement militaires !

Qu'on en juge :

- le code du travail est devenu obèse avec plus de 3689 pages, 4000 articles, et 1,5kg !
- les 125 ordonnances Macron représentent 89.185 articles qu'il est impossible de lire même en y consacrant une partie de sa vie...!
- d'autant qu'une ordonnance de septembre 2017 a inversé la hiérarchie des normes tandis que les juges français semblent de plus en plus privilégier le respect des droits individuels sur celui du principe d'égalité et de «bien commun» renforçant ce sentiment d'un «gouvernement des juges»
- par ailleurs, le nombre de rapports préconisant une réforme du droit du travail ne cesse de se multiplier depuis le rapport Boissonat de 1996 en passant par celui de Badinter, puis à ceux de Lyon-Caen, Bruno Mettling, Combrexelle, Barthélémy, Frank Morel, etc. !, conduisant plus à troubler les esprits qu'à modifier efficacement les pratiques.

En tout cas on est loin du «choc de simplification» annoncé par François Hollande en 2013. A cela s'ajoute désormais la question de la primauté du droit européen (?) sur le droit national.

Il est vrai que, bien que récemment contestée par les juridictions suprêmes de l'Allemagne et la Pologne, la CJUE s'impose de plus en plus dans l'harmonisation du droit social européen qui n'était pas l'une de ses missions explicitement prévue dans les traités de l'UE. Mais la cour de justice de La Haye a su progressivement investir ce domaine en s'appuyant habilement sur deux éléments :

1 le premier étant de contrôler le respect du principe fondateur de la libre circulation des personnes pour en tirer des décisions visant à imposer des règles de protection sociale harmonisées sinon uniformisées, afin de permettre effectivement cette libre circulation entre les pays membres,

2 le second étant d'inciter les juridictions nationales à faire une interprétation téléologique des textes de lois, c'est à dire en fonction de leur finalité, au lieu de s'enfermer dans le respect strict du texte correspondant à une véritable «obsession textuelle» dénoncée depuis plusieurs années par le Professeur Jean Emmanuel Ray.

Pour ma part, je me suis toujours rallié à cette approche en préconisant notamment que :

- Il faudrait lire le code du travail non pas pour savoir ce qu'il est permis de faire mais ce qui est interdit...ce qui devrait réduire de plus de la moitié ses prescriptions, en s'appuyant davantage sur le principe que «ce qui n'est pas interdit est permis» .
- en comprenant mieux le sens de l'article 1134 du code civil «toute convention légalement formée fait force de loi entre ceux qui l'ont faite» pratiquement inchangé dans le nouvel article 1103 c'est à dire qu'il faut et qu'il suffit d'être d'accord sur une pratique qui n'est pas contraire à une loi tant dans sa mise en œuvre que dans sa finalité pour que cela devienne la règle applicable :
- en revalorisant le contrat de travail pour en faire un véritable «contrat de confiance» selon sa vocation même qui signifie «tirer ensemble» (cum trahere) c'est à dire convaincre et non pas contraindre, comme malheureusement trop peu mis en œuvre au travers d'un «contrat type» reproduit à l'infini quelque soit la catégorie de salariés concernés perdant leur qualité même de «sujet de droit» en devenant un simple «objet de droit collectif»

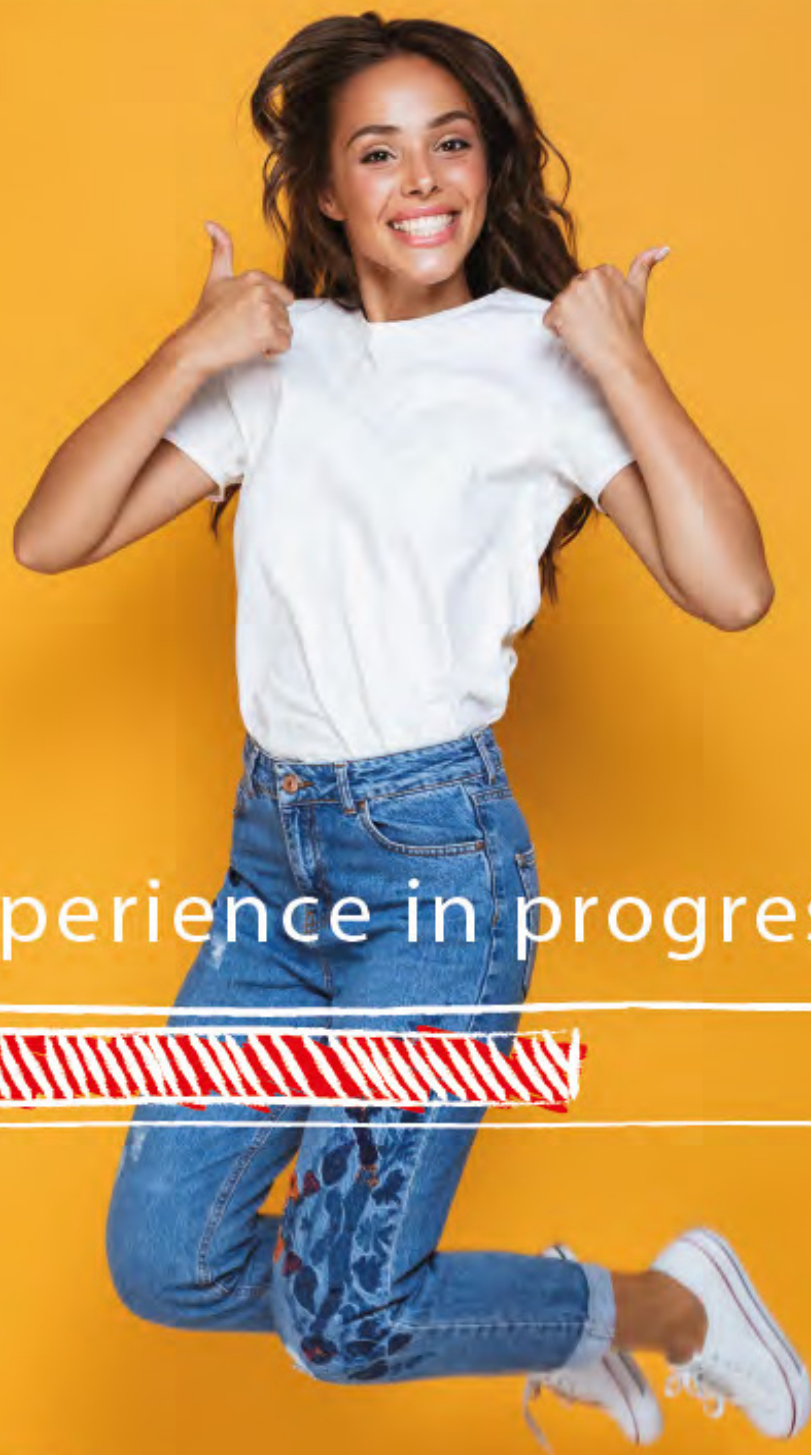
Tel devrait être selon moi le bon usage du droit dans les relations humaines.

Jacques Bonillet



BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

**L'apprentissage du supérieur,
révèle les goûts et talents**



Experience in progress



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES

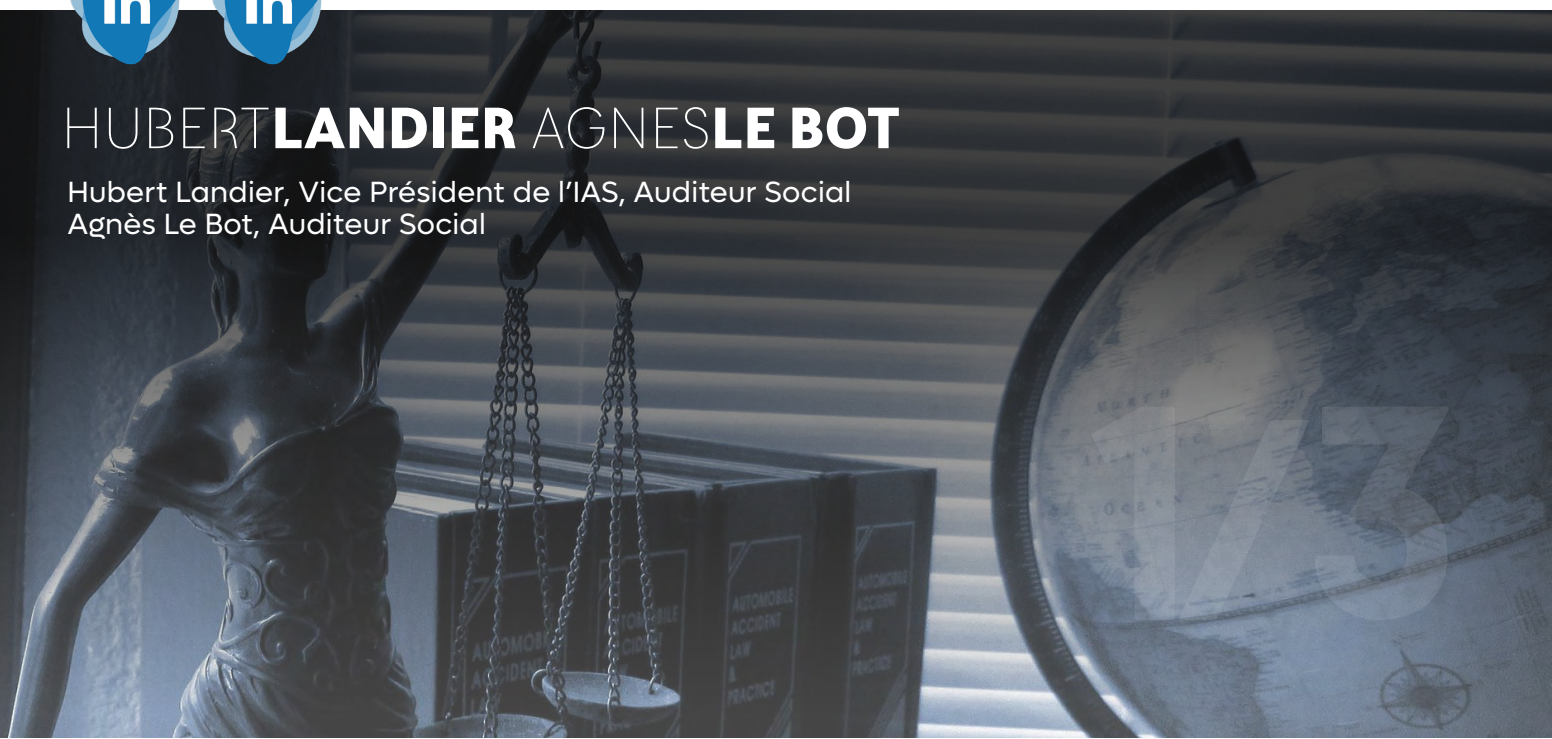


CE QUE NOUS DIT LE RECOURS JURIDIQUE DE L'ETAT DU DIALOGUE SOCIAL



HUBERT **LANDIER** AGNES **LE BOT**

Hubert Landier, Vice Président de l'IAS, Auditeur Social
Agnès Le Bot, Auditeur Social



04

C'est devenu un lieu commun : les entreprises doivent s'adapter, et vite, aux transformations de leur environnement commercial et technologique. Elles doivent faire face aux «défis» commerciaux résultant de la mondialisation, s'adapter à l'usage généralisé des technologies numériques et trouver de «nouveaux gisements de performance».

Pour cela, il leur faut en finir avec des pratiques jugées révolues et se réorganiser d'urgence en vue d'être plus «agiles». Comment ? Il suffit, pour l'apprendre, de consulter les sites des cabinets de conseil en organisation, petits et grands. On y trouve les méthodologies «infaillibles» qui permettront de «booster» (sic) l'entreprise et d'assurer ainsi au mieux son développement. Quiconque n'en est pas d'avance persuadé n'a pas sa place dans ce grand chambardement proclamé.

La tendance à une centralisation des grandes entreprises a pour conséquence une centralisation des décisions dont l'effet est de réduire les instances locales à un rôle d'exécution des directives selon les procédures venues «d'en haut». Les managers de proximité se trouvent ainsi confrontés à un dilemme : faut-il d'abord mettre en œuvre les procédures ou d'abord traiter les imprévus en bricolant des situations permettant d'y faire face ?

Ce rôle de simple exécutant entraîne des répercussions sur les actions des représentants du personnel de proximité. Le manager, dans ces conditions, n'a pas le pouvoir de répondre aux doléances que les représentants du personnel lui présentent. Ceux-ci savent du reste que son pouvoir est limité. Il s'en suit un processus logique : la remontée d'instance en instance, au plus haut niveau de l'entreprise, de ces demandes qui sont alors traitées en dehors de leur contexte, par des interlocuteurs qui n'ont pas nécessairement connaissance de celles-ci.

La tentation est grande, à ce plus haut niveau, de les considérer indépendamment de leur objet concret en ne prenant en considération que les règles et les principes. De là des conflits résultant de «petits problèmes» qui auraient très bien pu être réglés au niveau local où ils se posent, qui en viennent à s'envenimer au point de déboucher parfois sur





des contentieux juridiques. Et ces contentieux, quand ils ne peuvent plus être réglés par des interlocuteurs internes à l'entreprise, faute de se comprendre, sont susceptibles alors de prendre une forme judiciaire.

Si le dialogue social doit, pour simplement exister, se fonder sur des règles connues et partagées par les interlocuteurs en présence, des relations limitées à la consultation d'un code peuvent en revanche être le signe d'une absence de tout dialogue là où il permettrait de dénouer les conflits par une prise en compte des enjeux en présence et des compromis susceptibles de répondre aux préoccupations des différents acteurs. Qu'il soit permis aux auteurs de cet article de s'inspirer de ce qu'ils ont pu entendre dans le cadre de leurs interventions en matière d'audits sociaux et d'intermédiation entre les acteurs sociaux de l'entreprise.

LA CENTRALISATION DES ENTREPRISES ET LEURS EFFETS SUR LE RÔLE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

Les choses se présentent souvent comme si l'entreprise devait faire face en permanence à l'urgence. L'urgence peut venir de différentes sources :

- la confrontation à l'évolution des technologies, qu'il s'agisse du produit ou du service rendu ou de la façon de le produire,
- l'évolution du marché et la concurrence,
- l'évolution du cadre réglementaire de son activité,
- le changement du cadre institutionnel dans lequel s'insère l'entreprise, tel qu'il est imposé par l'Etat ; c'est le cas, par exemple, du passage du statut d'administration publique à celui d'EPIC ou de celui d'EPIC à celui d'entreprise de droit privé

L'entreprise doit donc s'adapter et, si possible, anticiper. Ses dirigeants sont soucieux de faire vite, se fondant sur la certitude qu'ils ont de faire ce qui doit être fait. Cette certitude leur vient de leur légitimité, aux yeux des instances qui les ont nommés (sans quoi ils ne seraient pas là) ainsi que de la compétence qui leur est prêtée, que ce soit compte tenu de leur expérience ou

de leur formation initiale. Etant mandatés afin de parvenir à un certain résultat, ils vont bien entendu s'entourer de conseils. Ici, il convient de noter que ces conseils leur viennent parfois d'interlocuteurs qui, quoique jugés compétents, ne connaissent pas nécessairement la réalité profonde de l'entreprise. Les consultants, notamment, vont se fonder sur ce qu'ils considèrent comme étant «l'état de l'art» dans leur discipline. Leurs préconisations d'action, en vue de parvenir au résultat recherché, vont prendre la forme d'une proposition de plan d'action. Compte tenu de la confidentialité jugée nécessaire, ce plan d'action sera discuté, mais en petit comité seulement. C'est une fois qu'il aura été déjà adopté seulement, qu'au dernier moment il sera présenté au personnel de l'entreprise, c'est à dire à ceux qui auront à le mettre en oeuvre. Bien entendu, les instances de représentation du personnel auront été consultées, souvent par pure formalité, sans que leur intervention soit de nature à modifier, sinon à la marge, l'essentiel du projet.

Bien entendu, celui-ci fera alors l'objet d'une large communication interne. Il s'agit d'en montrer le bienfondé et de s'assurer qu'il sera compris, et donc que chacun participera à sa mise en oeuvre ainsi que les dirigeants l'entendent. A chaque niveau de la structure organisationnelle et, pour finir, à celui des managers de proximité, les transformations voulues par le comité de direction prennent ainsi la forme de directives et de procédures à appliquer. Il ne s'agit pas seulement d'orientations générales mais de prescriptions présentant un caractère impératif. Ces prescriptions en viennent à limiter la sphère d'autonomie du manager de proximité. Elles le placent également dans des situations de double contrainte : faut-il appliquer une norme imposée mais dont la mise en oeuvre serait visiblement dangereuse ou faire preuve de pragmatisme, quitte à s'exonérer de l'application de la norme et en faisant en sorte que les auteurs de celle-ci n'en soient pas avertis ? L'obéissance affirmée et le silence se conjuguent alors pour éloigner la réalité de ce qui se passe à la périphérie de ce qu'en savent les dirigeants au centre de la structure organisationnelle.



Bien entendu, tous les managers ainsi réduits au rôle d'exécutants auxquels s'impose l'obligation de rendre compte de leur action, ne vont pas réagir de la même manière :

- certains se contentent d'obéir et de rendre compte, quitte à mettre sous le tapis «ce qui ne va pas», sachant que leur carrière personnelle importe davantage, à leurs yeux, que le souci de l'intérêt général,
- d'autres, parce qu'ils croient à ce qu'ils font, qu'il s'agisse de leur métier ou de la fonction qu'ils exercent, s'efforcent de faire face en laissant si nécessaire de côté les injonctions auxquelles ils sont soumis, considérant leur caractère à leurs yeux inapproprié,
- d'autres enfin se situent entre ces deux positions extrêmes, les injonctions contradictoires auxquelles ils sont en permanence soumis débouchant sur un état de mal être, aboutissant parfois à un burn out ou à une démission ; on observera ici que ce mal être est proportionnel à leur haut niveau de conscience professionnelle ; le manager désengagé ou essentiellement animé par son arrivisme, accorde peu d'importance aux conséquences de son action tant qu'il n'en est pas rendu responsable.

Il convient de souligner que ces réactions, soit ne sont pas généralement connues des dirigeants de l'entreprise, soit se trouvent sous-estimées par rapport au wishful thinking qui les anime. Et pourtant, la réalité est loin de correspondre à ce qu'ils espèrent ou à ce que leur laissent entendre les conseillers extérieurs auxquels ils ont recours.

LE DIALOGUE SOCIAL DE TERRAIN MIS À MAL

1) Sous l'effet de la centralisation managériale...

Le management semble passer de plus en plus «à côté» du dialogue social de proximité. Les représentants élus et/ou syndicaux se trouvent souvent confrontés à une carence majeure venant de nombre de leurs interlocuteurs de terrain ; certains parmi ces derniers s'efforcent de donner

une suite à leurs récriminations, quitte à s'affranchir des directives et des procédures qui leur sont imposées ; ils s'efforcent ainsi de préserver la qualité des relations de travail dans le cadre du périmètre de leurs responsabilités. Mais beaucoup d'entre eux, en revanche, s'abstiennent, par peur de «mal faire» ou par manque de temps pour leur donner suite («on verra») ou bien se contentent de faire «remonter le problème» au niveau hiérarchique supérieur.

Il s'agit là, la plupart du temps, de problèmes extrêmement concrets : comment, par exemple, assurer des repas chauds aux agents occupés sur un chantier éloigné de tout restaurant ou lorsque les restaurants sont fermés pour cause de confinement ? Or, si le manager se contente de consulter les directives ou les dispositions, qu'elles résultent d'obligations légales, d'une convention collective de branche ou d'un accord d'entreprise, rien, bien souvent, ne permet de répondre à de telles demandes. Encore faut-il qu'il ait le temps de se pencher sur le problème, de consulter les textes ou de s'en remettre à un expert RH qui souvent, lui fait défaut parce qu'il est trop éloigné et lui-même débordé. Le manager a alors le choix entre deux attitudes :

- ne rien faire et laisser trainer,
- soumettre le problème au niveau organisationnel supérieur.

Or, à ce niveau, et au fur et à mesure que l'on remonte d'étage en étage, ce problème change de nature. Il ne s'agit plus de faire face à une situation concrète appelant une solution concrète et limitée, mais d'observer, et de faire observer, les prescriptions légales et contractuelles. L'obsession est alors de «ne pas créer de précédent». De là une attitude, venant des représentants de la Direction, lorsque, en réunion de CSE, ils doivent répondre aux élus, une argumentation d'abord juridique qui sera vite interprétée comme une fin de non-recevoir et un refus de se prêter au dialogue

Plus grave, il n'est pas rare que la négligence prenne le dessus sur le problème à traiter. Elle peut résulter de la crainte des managers de ne pas remplir les objectifs mais aussi d'une forme de paralysie au regard de la réputation de l'entreprise «parce qu'il faut



que les choses soient faites quel que soit ce qui se passe». La sécurité et la santé au travail peuvent alors se retrouver dans l'angle mort d'un dialogue défaillant. Il s'agit dans ce cas de sujets importants et sensibles, qui en échappant au dialogue social, participent à la dégradation du climat social dans ces grandes entreprises. La confiance est altérée sur un sujet qui pourtant devrait faire consensus aux yeux des acteurs ! D'où là aussi, l'invocation des textes, de la règle et des procédures alors que la sécurité, ce sont bien sûr des règles mais aussi du «comportement» au sens de la tâche à réaliser et de l'organisation du travail.

2) ...et d'une moindre efficacité de l'intervention des représentants salariés

On soulignera d'abord que la représentation du personnel, avec les «ordonnances Macron», s'est trouvée amputée de ses représentants de proximité qu'étaient les délégués du personnel. Ceux-ci ont été, dans les meilleurs des cas, remplacés par des «représentants de proximité» qui ne disposent ni des mêmes pouvoirs ni de la même légitimité fondée sur l'élection. Les grandes entreprises y ont vu une occasion majeure de rationaliser les moyens du dialogue social au risque de faire perdre à celui-ci une part de ses réalités de terrain. C'est un des aspects qui ressort des enseignements de la mise en œuvre de ces ordonnances.

Pour autant, si le dialogue social a perdu de son contenu en lien avec les réalités du travail, de l'organisation et du management, il convient d'y voir une conjonction de facteurs. Nombre de représentants de proximité ont ainsi l'impression de ne plus avoir, en face d'eux, les interlocuteurs capables de leur répondre comme ceci se passait auparavant, quitte au passage à se heurter parfois d'une façon violente mais fondée sur la réalité. L'impression qu'ils ont désormais, c'est que :

- Leurs demandes ne sont pas réellement prises en considération et qu'elles se perdent dans les étages de l'organisation, faute d'avoir une suite immédiate au niveau local,
- Que leur rôle a cessé d'être

considéré comme devant être pris en considération par la Direction : «quand on remonte un problème, on est considéré comme le problème...»

Ce ressenti des représentants du personnel touche de fait à leur engagement et leur utilité : quoiqu'en pense la direction de l'entreprise, la dignité de la fonction est affectée à leurs yeux. Dans ces conditions, le recours à la procédure juridique voire judiciaire devient le pis-aller voire le moyen de faire plier la «partie adverse» : «on se parle par le biais des procédures», «finalement, tu n'essayes plus d'expliquer, de proposer, d'attendre...tu essayes de noter ce que tu crois être de droit pour préparer une action en externe».

Une question demeure dans un tel contexte : que deviennent les enjeux et les problèmes de fond qui doivent être traités entre direction et représentants salariés ? Un représentant du personnel observe : «on se retrouve à saisir l'inspecteur du travail ou les tribunaux, ce qui me fatigue, c'est qu'on passe à côté du fond des dossiers». Tandis que pour un membre de la direction : «on est dans une approche par les risques avec les OS : si on fait cela, ils vont faire cela...alors qu'il y a des sujets où il faut être spontané, authentique».

En se remettant au juridique, les acteurs vident le dialogue social de ses contenus et obtiennent l'effet inverse de ce qu'ils souhaitent.

Cette situation comporte plusieurs écueils :

- Le développement de postures radicales fondées sur la seule confrontation au détriment des postures fondées sur la recherche de compromis. Ce n'est pas la confrontation d'enjeux sur les contenus de ceux-ci qui est en cause, car cette confrontation est légitime, saine et peut même être utile à l'entreprise. Ce qui pose problème, c'est la dégradation au fil du temps de la relation entre direction et représentants, qui fait «qu'on ne parvient plus à se parler de ce qui ne va pas». Quand les relations sont à ce stade dans l'entreprise, c'est un coût humain et économique difficilement contestable.



- Celui d'une perte d'influence du syndicalisme, dans sa capacité à traiter de la relation au travail et des préoccupations des salariés. Sans résultats à faire prévaloir, le syndicalisme demeure miné par le désintérêt des salariés. Une moindre participation de ceux-ci aux élections professionnelles peut s'interpréter comme l'alerte d'une prise de distance de leur part, notamment vis-à-vis des centrales syndicales. Faut-il considérer que l'entreprise ne s'en portera que mieux ou faut-il s'inquiéter de voir s'activer un syndicalisme faiblement représentatif dont on sait qu'il n'est pas le moins préoccupé à «faire du bruit» ?

DE LA RÈGLE DE DROIT AU PRIMAT DU JURIDISME

Le recours à la règle de droit, qu'elle soit d'origine légale, réglementaire ou contractuelle, s'inscrit dans un cadre où l'on distinguera, pour les besoins de l'analyse, trois démarches différentes, sinon opposées.

La première, tout-à-fait légitime, consiste, pour les interlocuteurs en présence, lors d'une négociation, à aller s'enquérir de ce que prévoit le droit dans l'affaire qui les occupe. Leurs relations doivent en effet s'inscrire dans le cadre de ce qui a été prévu par le législateur, l'administration ou les négociateurs d'accords et de conventions, que ce soit au niveau national, au niveau de la profession ou à celui de l'entreprise. Cela ne préjuge aucunement de la qualité de leur relation ni de leur capacité à se mettre d'accord. Il s'agit simplement de le faire dans le cadre de la règle qui s'impose à eux.

La deuxième consiste pour l'une des parties en présence, dans le cours de la négociation, à se saisir du droit comme d'une arme à opposer aux prétentions de ses interlocuteurs. Il ne s'agit plus de veiller au respect du droit, mais d'en appeler à celui-ci pour réduire à néant l'argumentation d'un interlocuteur qui se présente dès lors comme un contradicteur, voire un adversaire. L'autre est donc invité à taire ses prétentions au motif, non qu'elles soient injustifiées dans le cas d'espèce, mais parce qu'elles sont :

celle des parties prenantes qui a ainsi recours à la règle,

- soit non prévues par la loi, de sorte que la partie interpellée se considère comme en droit de répondre qu'elle refuse la mesure exigée d'elle, car celle-ci n'est pas prévue par la règle.

La troisième démarche, enfin, consiste, au-delà du jeu argumentaire, à refuser toute négociation sur le cas d'espèce et de se servir de la règle comme d'un moyen d'y répondre par une fin de non-recevoir, ceci en accusant éventuellement la partie adverse, soit d'ignorer quels sont ses droits, soit de chercher sciemment à tromper ses interlocuteurs ou de jouer de leur ignorance. Et l'on se permettra de voir là le degré zéro du dialogue social. Il ne s'agit plus en effet de chercher à s'entendre, mais de faire taire l'adversaire pour des raisons qui n'ont plus rien à voir avec la légitimité de sa demande. Le recours au droit peut alors s'interpréter parmi les différents recours possibles afin de s'assurer d'un rapport de force favorable. L'objectif est d'imposer la solution que l'on entend mettre en oeuvre sans avoir à discuter de la pertinence des arguments qui pourraient être mis en avant dans un sens ou dans un autre.

Cette tendance, qui semble bien s'accroître, est évidemment très préoccupante dans la mesure où elle témoigne d'un recul dans l'aptitude à la délibération : chacun tend à s'enfermer dans les certitudes qui sont les siennes, compte tenu de ses convictions ou de ses motivations, voire de son histoire personnelle. Il en vient ainsi à ne plus pouvoir se mettre en situation d'écoute dès lors que ce que l'autre aurait à lui dire ne correspondrait pas à la confirmation de ce qu'il croyait déjà savoir et pouvoir tenir pour vrai. Cette logique de l'enfermement ne peut alors que conduire à la confrontation, directe ou indirecte. Or, ce qui disparaît ainsi, c'est la capacité à faire société et à fonder celle-ci sur l'exigence démocratique.

Hubert Landier & Agnès Le Bot

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



RELATIONS SOCIALES : LE JURIDIQUE EN DESESPoir DE CAUSE ?



NAYLA GLAISE MATTHIEU TRUBERT JEAN-LUC MOLINS

Nayla Glaise, ingénieure informatique et DS chez Accenture,
Présidente d'Eurocadres

Matthieu Trubert, ingénieur chez Microsoft et DS Microsoft

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



05

Vu du côté des employeurs, les syndicats et leurs représentants sont trop souvent perçus comme une entrave au bon fonctionnement des entreprises. Vu du côté des syndicats, les réunions des instances représentatives du personnel se limitent à des chambres d'enregistrement de décisions déjà prises par la direction. Il est vrai que le caractère consultatif des instances représentatives du personnel n'aide pas à la prise en compte des idées, arguments, et avis des représentants syndicaux. Le bon vouloir à ses limites...

JUSTICE SOCIALE ET ORDRE SOCIAL VONT DE PAIRS

Les concepts d'ordre et de justice se recoupent selon la définition de la justice donnée par Platon. La justice désigne l'harmonie de l'ensemble, l'équilibre des instances. Un régime politique juste est celui qui comprend l'harmonie naturelle comme un modèle. Dans un cadre social et dans le cadre de la compréhension de la fonction de l'État, la vertu de justice consiste donc dans la capacité à reconnaître le bien commun et à équilibrer les intérêts particuliers, de façon à créer un ensemble et une harmonie et à respecter l'unité du corps social.

Selon la conception Aristotélicienne, la vertu de justice consiste à être capable «d'ajuster». Juste et justice renvoient à l'idée de justesse. Le juste notamment chez les anciens désigne une forme





de juste milieu, dans le sens où chaque membre du corps social doit avoir sa juste place, prétendre à son dû. Il s'agit aussi peut-être de trouver un juste milieu entre l'ordre et la justice. Assurer la justice au sens d'assurer la justesse des rapports des membres de l'Etat, des individus entre eux. Et d'ajuster l'importance de l'ordre, de la sécurité, de la paix par rapport à la morale et à l'importance des valeurs.

Il s'agit donc d'être à l'écoute du désordre comme d'un symptôme d'une maladie du corps qu'il serait urgent et nécessaire de traiter. Si l'Etat doit pouvoir assurer la justice, c'est ainsi en ajustant sa pratique. C'est la promesse d'un Etat de droit vivant, qui sait s'adapter aux évolutions nécessaires pour promouvoir l'émancipation humaine.

Illustrons par un sujet d'actualité. La conférence générale de l'UNESCO, qui s'est tenue du 9 au 24 novembre, a adopté la première recommandation mondiale sur l'éthique de l'IA. Pour la FMTS (Fédération Mondiale des Travailleurs Scientifiques), dont l'UGICT-CGT est membre, nous sommes intervenus sur la nécessité d'encadrer l'usage des systèmes d'IA à des fins préventives. L'enjeu est de garantir une juste distribution de la richesse supplémentaire créée par l'IA, alors qu'il est déjà diversement établi que l'utilisation actuelle de l'IA contribue à élargir le fossé entre les riches et les pauvres. Car le progrès technologique, à lui seul, n'est pas à la hauteur du progrès social qu'il devrait envisager sur l'accès aux avantages de l'usage technologique, et sur la répartition équitable de la richesse que cette technologie génère et permet de réaliser. Sous peine de voir se former des castes sociales conduisant à des bouleversements hors de contrôle il est nécessaire, et c'est dans les compétences de l'UNESCO, de réfléchir non seulement à l'égalité des droits mais aussi à la répartition équitable des richesses. C'est le chemin vers l'émancipation humaine.

AVEC OU SANS LES ORGANISATIONS SYNDICALES REPRÉSENTATIVES ?

C'est par un jugement rendu le 16 avril 2021 par le Conseil d'Etat, que le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche

et de l'Innovation a été obligé de convier la CGT aux réunions du comité de suivi du protocole d'accord sur les rémunérations et les carrières. Ce protocole d'accord signé en octobre 2020 y prévoyait la participation des seuls syndicats signataires, dont la CGT ne fait pas partie. Pour rendre la décision, le juge a décortiqué le protocole d'accord pour établir qu'il ne relevait pas d'un simple suivi mais bel et bien d'une négociation pour définir ou préciser certaines mesures touchant aux rémunérations et aux carrières des personnels de la recherche et de l'enseignement supérieur. Cette négociation du protocole, qui avait fait la part belle aux bilatérales où certains syndicats étaient reçus par le directeur adjoint du ministère quand la CGT était reçue par un conseiller nouvellement arrivé, aboutit à accepter un protocole d'accord qui n'en est pas un, et accepter un comité de suivi qui n'en est pas un. Cela illustre certaines pratiques de contournement de la démocratie sociale qui existent malheureusement dans de nombreux secteurs. La légitimité d'une négociation passe par la loyauté de la négociation. Le recours à une procédure juridique pour rétablir la démocratie sociale est implicitement un échec du dialogue social et des relations sociales.

QUAND LE DROIT EUROPÉEN N'EST PAS D'ACCORD AVEC LA LÉGISLATION DU TRAVAIL FRANÇAISE...ET QUE LES JUGES FRANÇAIS S'EN INSPIRENT : L'EXEMPLE DU FORFAIT JOURS

Les condamnations à répétition de la France par le CEDS (Comité Européen des Droits Sociaux), suite aux réclamations déposées par la CGT et son UGICT en 2002, en 2004, en 2010, et maintenant en 2021 pour non-respect de la charte sociale européenne sur les droits fondamentaux concernant le dispositif forfait jours (système unique en Europe) démontre à quel point le dialogue social est inefficace pour construire les protections nécessaires pour garantir la santé et la sécurité des salariés dans le cadre de la mise en place d'organisation du travail ou de régime de travail nouveaux.

Ainsi, le CEDS considère que le régime du forfait en jours est contraire au droit à



une durée raisonnable de travail et à une rémunération équitable. En effet, le CEDS relève que ces forfaits permettent de travailler jusqu'à 78 heures par semaine, et au surplus sans jamais ouvrir droit au paiement d'heures supplémentaires. C'est en s'appuyant sur ces décisions d'une juridiction européenne que des juges français ont pu annuler un nombre significatif d'accord de branche ou d'entreprise et ainsi obliger les «partenaires sociaux» à (re)négocier l'encadrement du forfait jours. Alors que le défaut d'encadrement de ce régime de travail, unique en Europe, vient d'être condamné pour la 4ème fois la raison appelle à mettre en conformité la législation française afin de garantir le respect des limites horaires de travail pour préserver la santé et l'équilibre vie privée - vie professionnelle. Il s'agit donc de stopper la possibilité d'encourager les formes de bricolage juridique, plus ou moins bancales, qui incitent à contourner le droit du travail pour construire le modèle économique sur le moins disant social.

Mais l'existence de garde fous juridiques suffit-elle à préserver la santé et la sécurité au travail ?

DIALOGUE SOCIAL BLA BLA BLA OU DIALOGUE SOCIAL UTILE ET LÉGITIME ?

L'exemple de l'échec du dialogue social sur le forfait jours à Accenture illustre ce que syndicalement nous sommes contraints de faire pour obtenir gain de cause faute d'être entendu. La multiplication des abus et l'exposition des cadres aux durées excessives de travail, aux RPS, et au risque d'épuisement professionnel signalé dans le cadre des différentes instances de dialogue social au sein d'Accenture sont restées sans effet. Après avoir épuisé toutes les voies existantes pour éviter cet environnement de travail maltraitant, y compris le recours à l'inspection du travail qui avait relayé l'alerte syndicale, l'inaction de la direction a contraint le syndicat à agir en justice. Résultat : un jugement en décembre 2017 qui condamne Accenture et son président France et Benelux au pénal par le Tribunal de police de Paris pour «usage abusif des forfaits jours et non-respect de la réglementation en matière de temps de

travail et de repos». Et plus de 1 200 salariés ont vu leur modalité temps de travail passer de forfait jours à forfait horaires avec rattrapage de paiement des heures supplémentaires.

Accenture s'est fait épingleur par l'inspection du travail pour ne pas avoir mis en place un dispositif satisfaisant de décompte horaire. La société de conseil en management appliquait un forfait jours «de fait» à 1.988 cadres qui «ne remplissaient pas les conditions d'autonomie et de rémunération nécessaires», a souligné l'UGICT-CGT dans un communiqué. Ainsi, ce n'est pas parce qu'un salarié est cadre que son employeur peut s'abstenir de décompter son temps de travail.

Pourquoi n'est-il pas possible de faire entendre la raison aux directions d'entreprise ? Pourquoi faut-il en arriver à une condamnation en justice au pénal pour que la direction change de posture ? Et ce risque juridique est-il suffisant ?

LORSQUE LE FAIT PRÉCÈDE LE DROIT

Le triste exemple de France Télécom illustre le fait que l'existence d'une législation du travail sensée protéger le personnel d'une entreprise ne peut à elle seule ni empêcher, ni stopper le développement de la souffrance au travail. C'est la mobilisation, été 2009, massive et dans l'unité des personnels, conjuguée à l'impact médiatique, qui a mis en visibilité la souffrance au travail obligeant les dirigeants de l'entreprise à passer d'une posture de déni à la reconnaissance de l'étendu de la crise sociale. Le procès sur les pratiques managériales maltraitantes est intervenu bien après...il a fallu attendre 10 ans. Pourtant les signaux d'alertes ne manquaient pas, venant des personnels sociaux ou médicaux (avec des médecins démissionnaires dont certains allaient jusqu'à publier une lettre ouverte pour dénoncer ce qui se passait dans l'entreprise), venant des syndicats dans les CHSCT locaux...la CGT avait même été à l'origine de la mise en place d'une commission stress au sein du CHSCT national dès 2000, après un an de bataille. L'origine de ces pratiques managériales délétères répandues dans beaucoup d'autres entreprises, et



malheureusement toujours encore en place, ont pour cause le management tourné vers la création de valeur pour l'actionnaire dans un contexte de dérèglementation des branches professionnelles. Cette période, dont nous ne sommes toujours pas sortis, a marqué le début de la financiarisation des entreprises. A l'époque, face à ce code de la finance, un dirigeant de la CGT dénommé Bernard Thibault s'exprimait dans les médias pour dire que les radars automatiques devaient voir le jour dans les entreprises.

A l'heure des transformations profondes de la société et du monde du travail peut-on considérer comme positif, comme l'indique la compilation réalisée par la dépêche AEF du 20 juillet 2020 sur l'agenda social, le fait de limiter le contenu de dialogue social à une succession de concertation tripartite où le patronat peut se cacher derrière l'exécutif ? Dans la même veine, peut-on se satisfaire d'un «agenda économique et social autonome» entre «partenaires sociaux» qui évite le sujet de la négociation sur les salaires comme le demande la CGT ? L'échec du dialogue social en France est patent au regard :

- de la dégradation des conditions de vie et de travail,
- de l'accroissement de l'insécurité sociale avec le développement de la précarité et de la flexibilité exigée par les employeurs,
- du niveau structurellement bas des rémunérations malgré les marges réalisées par les entreprises qui bénéficient d'aides publiques sans qu'aucune contrepartie ne leur soient exigées.

Son incapacité à apporter les réponses attendues par le monde du travail décrédibilise l'action syndicale et n'incite pas les salariés à participer aux élections professionnelles, et à s'investir dans le syndicalisme.

Pour les entreprises (ou administrations) comme pour les syndicats, l'implication des personnes dans toutes les dimensions de leur fonctionnement est le premier facteur de réussite et de performance globale. Comme l'a signalé la mission Mettling.

Rapport Mettling «transformation numérique et vie au travail» : extrait

«Préconisation n°33 : Développer au sein de l'entreprise une logique de co-construction et de co-innovation. La transformation numérique étant permanente, il s'agit de mettre en place au sein des entreprises des processus de co-construction et de co-innovation, en cohérence avec l'esprit collaboratif et participatif des pionniers de l'économie numérique (exemples : management participatif, co-innovation en passant par des enquêtes larges auprès des salariés sur les évolutions possibles des produits, process, etc.). La mission a constaté que les entreprises ayant adopté cet état d'esprit ont vu une meilleure adhésion à la transition numérique et ont gagné en agilité et en innovation, facteurs de performance économique et de qualité de vie au travail.»

DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL À LA PSYCHODYNAMIQUE DES RELATIONS SOCIALES

Comment, au-delà de l'expression sur le travail, permettre l'expression sur les orientations et la conduite du changement ? Un projet de transformation n'est pas seulement technique, il intègre aussi les dimensions humaines et organisationnelles. Trop souvent la conduite du changement est pratiquée de façon verticale, et toute réserve exprimée par les syndicats ou les représentants du personnel est considérée par la direction de l'entreprise comme «une résistance au changement». Le risque lié à la performance de l'organisation et la détérioration des conditions de vie et de travail est relégué au management de proximité qui sera jugé sur ses résultats...dans un cadre où il n'a pas eu voix au chapitre. A l'inverse, ne serait-il pas souhaitable que le management soit mobilisé pour organiser les processus d'apprentissage et la participation effective des collègues aux dynamiques d'exploration et d'innovation ? Expliciter les finalités poursuivies par l'entreprise et sa contribution attendue en matière sociale et environnementale ? Assurer la participation au contrôle de la gestion au regard de ses finalités ?





La 8ème édition du baromètre annuel UGICT-CGT / Sécafi publié le 23 novembre révèle que les cadres veulent reconquérir leur place au travail. L'émergence de nouvelles attentes pour promouvoir les questions sociales et environnementales amène les cadres à vouloir disposer d'un droit d'expression et de droits d'intervention dans l'exercice de leur responsabilité pour retrouver du sens au travail. Après avoir été sur-sollicité durant la crise sanitaire pour maintenir les objectifs et le niveau d'activité dans leur entreprise ou leur administration, les cadres veulent reprendre la main sur leur travail, quitte à devoir affirmer des désaccords avec leur direction.

Ainsi, 48% des cadres (vs 27% d'avis contraires) souhaitent disposer de droits d'intervention sur les stratégies et pratiques de leur entreprise en matière environnementale et sociale. Cette aspiration converge avec :

- les conflits éthiques vécus avec les choix et pratiques dans les entreprises du secteur privé (51 %) ou dans les administrations (59 %).
- le souhait pour 53 % des cadres de disposer d'un droit d'alerte dans le

cadre de l'exercice des responsabilités et de pouvoir refuser de mettre en œuvre une directive contraire à son éthique.

Pour conclure, il s'agit de remettre dans la cité – et dans l'entreprise – chaque chose à sa place. Une organisation ne fonctionne jamais mieux lorsque chacun est à sa place et tient son rôle. D'abord le politique et le stratégique où les représentants des salariés participent au contrôle de la gestion au regard des finalités poursuivies par l'entreprise et co-définies en amont avec la communauté de travail. Et ensuite, sans en sous-estimer son rôle et son importance, l'intendance administrative et juridique sur laquelle peut s'appuyer le management de proximité pour structurer les décisions politiques et garantir l'effectivité de leurs mises en œuvre. Bref, un fonctionnement en ligne avec la communauté de travail, le sens du travail, et l'intérêt général.

*Nayla Glaize, Matthieu Toubert,
Jean Luc Molins*



AU SECOURS LENINE REVIENS,
ILS SONT DEVENUS FOUS
POUR UNE APPROCHE BOLCHEVIQUE
DU CHANGEMENT RH



PHILIPPE **CANONNE**

Philippe Canonne était le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail.



06

Dans chaque français sommeille un juriste. Le gaulois chicaneur s'est transformé en pinailleur de la jurisprudence et exégète de la doctrine. Dans les Plaideurs de Racine il a choisi Dandin même s'il feint de se reconnaître en Petit-jean. Entre Andromaque et Bérénice l'écrivain des passions, le tragédien, a vu en lui l'objet de sa seule comédie. Balzac dans la Comédie Humaine l'a décrit sous les traits du notaire qui «a commencé par être brillant papillon, il finit par être une larve enveloppée de son suaire». Les juristes fous sont légion tandis que les braves gens croient au Bon Juge, celui qui dira la Vérité du Droit, la leur.

Les Drh ne sont pas épargnés par cette maladie d'amour du Droit. Issus pour beaucoup des fabriques à juristes qui sont à la hauteur de vues Rh ce que le poulet en batterie est à la poularde de ferme, au mieux ils sont de laborieux basochards, au pire se prennent pour la réincarnation de Montesquieu. Le Droit c'est leur fonds de commerce, leur légitimité, mais aussi leurs béquilles et leurs lunettes de myope.

On a tout dit sur les juristes fous et le fantasme franco-français du bon juge. Et après, ça nous mène où ? Nulle part. Ou plutôt dans le mur de la routine à courte vue, celle qui court après l'Histoire, toujours en retard d'une guerre. Il suffit de voir aujourd'hui ces gens, Rh et syndicats à la ramasse dans le même bateau, qui s'époumonent à vouloir régler une société qui a trouvé ses aises sans eux dans le télé travail et de nouvelles formes de rapport à l'entreprise. Le Droit tombe à l'eau, que reste t'il ? Le changement de perspective des Drh est indispensable. Il ne passera pas par le Droit.





So What ? Autrement dit Que faire ?

Dans son ouvrage de référence «Que faire?» Lénine fait valoir que la classe ouvrière ne deviendra pas spontanément révolutionnaire. Pour la convertir les marxistes doivent former une avant garde de révolutionnaires dévoués à diffuser les idées marxistes parmi les travailleurs. C'est la «Question brûlante de notre mouvement» qui est le sous titre de «Que faire?». Que faire pour mobiliser un prolétariat à peine sorti des campagnes et abattre l'autocratie tsariste ? Il faut, répond Lénine dès 1902, se défier de la «spontanéité ouvrière» et créer une organisation de «révolutionnaires professionnels». Ce choix conduit à la scission fameuse entre mencheviks et bolcheviks. Il conduit aussi à la Révolution d'Octobre.

ALORS QUELLE EST LA QUESTION BRÛLANTE POUR LES DRH ET QUE FAIRE ? QUELS «RÉVOLUTIONNAIRES PROFESSIONNELS» POUR CHANGER EN PROFONDEUR LA FONCTION RH ? QUELLE AVANT-GARDE POUR EXTIRPER LA RH DU PASSÉ ? LA RH AURA T'ELLE SES «LENDEMAINS QUI CHANTENT» ?

L'évolution tant souhaitée de la Drh ne va pas se faire d'elle-même par une sorte de glissement spontané de l'écosystème Rh. Il en est juste incapable. Il faudrait a minima que la majorité de la profession ait conscience des enjeux auxquels elle est confrontée. Pas seulement avoir compris que quelques lignes ont bougé, mais réalisé que l'entreprise, paradigme par nature de la Fonction Rh, n'est plus où ils la croient et que les évolutions qu'ils perçoivent sont déjà là et en voie de dépassement. Cette clairvoyance collective n'existe pas. C'est le fruit de l'habitude, l'urgence, la facilité qui a construit un moule autant accepté que subi dans lequel la plupart se sont coulés. La Fonction Rh ne se reformera pas spontanément au fil des débats sur les salaires ou la durée du travail. Pour s'en sortir il faut initier un travail pérenne et cohérent.

Il ne faut en tous cas pas compter sur les effets de modes qui excitent la communauté

Rh sans lendemain. La plupart sont des gadgets destinés à finir dans des cimetières à modes Rh dont on finit par perdre la clé. Concepts creux, sans contenus, soutenus par le rideau de fumée des jargons et discours prétentieux, les Diafoirus de toutes sortes en font leur miel. Sitôt vendus, sitôt oubliés. Il peut y avoir parfois une bonne idée au détour mais bien malin qui la repère. Il serait illusoire d'espérer que la réforme de la Rh viendra de ceux là même qui ont bâti leur renommée sur ces paillettes. Au lieu d'applaudir lorsqu'elle a découvert sous la Marque Employeur le Marketing Rh, la Fonction Rh aurait mieux fait de rejeter ce funeste oxymore. Croyant renverser la table elle avait juste inventé l'eau chaude. Ces passions éphémères ne l'ont pas armée pour affronter l'avenir, ni d'ailleurs le comprendre.

La démarche ne peut pas non plus être économique c'est-à-dire centrée sur les indicateurs financiers. Le fantasme ultime des Drh, plaire à leurs Daf. Réaliser l'Union Sacrée du Chiffre et de l'Homme. Et pour cela se saborder corps et biens, corps et âme devrait-on dire, pour plaire à l'alter ego tant envié, qui lui même n'attend rien d'autre qu'un alignement sur ses positions. Les pénitents sont d'ailleurs en général bien accueillis puisqu'en financiarisant la Ressource ils passent l'Humain par pertes et profits. Soumission à l'idéologie financière dominante qui renvoie indéfiniment à plus tard la réflexion sur la Fonction Rh.

Enfin le salut ne viendra pas de l'extérieur. Aucune aide à attendre. Trop de gens ont intérêt au statu quo et à la douce dictature de la médiocrité. A commencer par les patrons de nos Drh qui faute d'avoir eux-mêmes une Vision, je veux dire autre chose que des poncifs trempés dans la bien-pensance et mâchouillés ad nauseam, n'attendent pas de leurs Drh d'en avoir une à leur place. Ni des corps intermédiaires de la profession et leurs petites boutiques. Encore moins des lapins éblouis dans les phares des allées du Pouvoir qui une fois en place n'ont jamais rien produit.

Que faire pour mobiliser une Fonction Rh à peine sortie du consensualisme mou et de la dictature des idées reçues ? Le salut viendra seulement des éléments avancés de la Drh



capables d'incarner et de porter leur Vision.

Nispontanéisme, ni modes, ni financiarisation, ni action ponctuelle, l'opportunisme des situations ne mènera à rien car il ne change pas fondamentalement la perception des acteurs de la Rh. Les effets d'aubaines ne créent pas une véritable conscience par la Fonction Rh de l'absolue nécessité du Changement. Les influenceurs, les académiques, les auteurs en vue, même les plus avancés, effectuent un travail artisanal peu efficace pour résister à l'hégémonie de la pensée dominante. A l'inertie du prêt à porter intellectuel. L'enthousiasme, la bonne volonté ne suffisent pas. Pour réaliser un travail pérenne et cohérent il faut réfléchir et agir de façon constructive et durable sur la primauté de la Rh. C'est un long et patient travail d'organisation.

La Fonction Rh doit avoir une Conscience de ce qu'elle représente et porter dans l'entreprise et doit s'organiser pour sa primauté. La Rh doit agir autour de professionnels assumant collectivement leur fierté. Ce sont les Drh porteurs de cette Vision qui sont l'avant-garde d'une Fonction Rh qui révolutionnera les relations dans l'entreprise. Ni membres de telle ou telle organisation, ni suiveurs d'un courant de pensée, ni en demande d'un gourou, ils portent en eux mêmes l'impérieuse nécessité de chambouler leur profession. Ils sont une Avant-garde de la profession dévouée à diffuser les idées du changement parmi la Fonction Rh. Leur conscience de la nécessité de convaincre leur environnement Rh de la nécessité de révolutionner leurs pratiques sera leur moteur et leur fierté.

Le dépassement est nécessaire. Il ne s'agit pas d'une adaptation à des conditions qui évoluent. Les Drh ont un rôle à jouer dans l'entreprise de demain. Ni mission inspirée, ni expertise sélective c'est une place à trouver, une légitimité, dans l'entreprise révolutionnée par le digital et la société qui en surgit. Il ne manque heureusement pas de débats pour la définir, la mettre en avant et la populariser. Reste à la faire vivre. Autrement que dans l'éparpillement brouillon des bonnes volontés.

Pour cela, c'est à dire pour faire bouger

les lignes de manière cohérente, il faut agir de manière organisée. Les acteurs du changement Rh doivent se regrouper pour débattre, s'enrichir et s'armer. L'heure n'est plus aux organismes plus ou moins représentatifs centralisés dans une forme désuète. Les Drh de demain sont comme leurs entreprises : éclatées, concentriques et relationnelles. C'est dans le networking des réseaux que se mettront en place les pratiques nouvelles. Les Drh d'avant garde doivent l'investir et y porter leurs idées. C'est là que l'effort doit être mené car c'est là que les idées neuves pourront avancer. La Rh de demain est 2.0 et en gestation sur le net non parce qu'on y trouve les outils d'aujourd'hui mais parce que c'est là que les idées avancent.

Pour mettre en œuvre cette organisation informelle il faut un Outil. Appuyés sur les réseaux les Drh devront se regrouper autour d'un média de haut niveau qui agira comme leur organisateur collectif. Lieu de débats et de rencontre, profondément imprégné de la mutation en œuvre, il aimantera les forces vives du Changement, portera collectivement les objectifs et diffusera les pratiques et les avancées. Collaboratif et sans ambition de pouvoir il accompagnera la nécessaire mutation de la profession Rh en aidant chacun à dépasser les mauvaises solutions de la routine et tous à aller de l'avant.

En un mot un média de haut niveau pour Toute la Fonction Rh, dans son approche la plus large, n'est pas une œuvre abstraite de gens atteints de doctrinarisme et d'esprit de littérature. C'est au contraire le plan le plus pratique pour qu'on puisse, de tous les bords de la Rh, se préparer aussitôt à l'action, sans oublier un instant le travail ordinaire et quotidien. Que faire pour changer la Rh est la question brûlante de la Fonction. La réponse est dans un outil participatif, collectif et volontariste animé par une avant garde de Drh incarnée et porteuse de sa fierté.

Là où il y a une volonté, il y a un chemin.

Philippe Caronne

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



LE DROIT MEILLEUR ALLIÉ DES RESSOURCES HUMAINES ?



GAELLE MAISONNEUVE

Responsable juridique chez Teva Santé



07

Bien que parfois vécu comme la contrainte par laquelle il faut bien passer, le droit permet pourtant d'orienter et de sécuriser les décisions des Ressources Humaines.

EN CE SENS, IL EST UNE VÉRITABLE CORDE À L'ARC DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES.

C'est aussi un choix organisationnel de l'entreprise. Les Ressources Humaines intègrent-elle un service juridique dédié aux relations sociales ? Le pôle social est-il plutôt rattaché à la Direction juridique interne ou externalisé à des cabinets d'avocats ?

Bien souvent, au lieu de passer par l'entremise du juriste d'entreprise avec lequel ils peuvent se sentir en compétition (rappelons que l'avocat d'entreprise n'est pas admis en France à ce jour contrairement à l'Allemagne par exemple), les avocats préfèrent avoir affaire directement aux interlocuteurs RH qui sont détenteurs de précieuses informations dans le cadre des contentieux liés au licenciement par exemple. Parfois d'ailleurs, la question de la prise en charge du règlement de leurs factures peut s'avérer être un enjeu entre les deux directions, RH et juridique.

Il reste que l'entreprise a tout intérêt à cultiver une relation harmonieuse entre le juridique et les relations sociales. C'est même hautement souhaitable pour la bonne marche de l'entreprise et tout à fait réalisable, si l'on s'accorde à envisager la sphère juridique et les juristes de l'entreprise comme :





DES GARDIENS DE LA LÉGALITÉ

Les juristes d'entreprise, qu'ils soient ou non intégrés à la Direction des Ressources humaines, ont pour mission de sécuriser les actions de celle-ci en assurant leur conformité au droit en vigueur comme à son évolution prévisible.

Cela passe par exemple par un rappel de la procédure de la négociation collective ou des actions à mener au regard de l'obligation de sécurité de l'employeur dans le cas d'une alerte donnée par un membre du CSE sur un cas potentiel de harcèlement moral, de la revue juridique des accords collectifs passés avec les représentants syndicaux, d'une veille juridique sans faille dans le cadre de la pandémie et d'une réflexion pour adapter l'entreprise au télétravail et faire évoluer celui-ci ou encore du rappel des actions à engager et obligations éventuelles de l'employeur dans le cadre du RSE.

DES BUSINESS PARTNERS

Les juristes accompagnent aussi les Ressources Humaines, et plus généralement la Direction de l'entreprise, dans leurs prises de décisions.

Par leur connaissance du Code du travail et de la jurisprudence et en confrontant ces normes aux faits reprochés et remontés par les opérationnels, ils sont en mesure de délivrer un «risk assessment» de la situation, à savoir une évaluation du risque que pourrait comporter telle ou telle situation de fait, ce qui permettra aux ressources humaines de prendre une décision éclairée et à l'entreprise de provisionner en conséquence si nécessaire.

Des créateurs de valeur et de solutions pratiques

La création de valeur du juridique s'observe particulièrement en amont comme en aval du contentieux.

Il est très souvent judicieux de l'impliquer très en amont dans les dossiers, notamment s'agissant des licenciements pour motif individuel comme économique. Un dossier bien préparé dès le début mènera plus

rarement à un contentieux ou permettra du moins d'éviter ou de réduire l'éventuelle condamnation.

Outre la création de valeur ou la réduction des coûts pour l'entreprise que sa vision stratégique permet, le juriste d'entreprise doit aussi être créateur de solutions opérationnelles et adaptées aux situations concrètes que rencontrent les RH. Pour cela, il doit être à l'écoute et dans l'échange, savoir se remettre en cause et prendre ses distances par rapport à des solutions toutes faites ou dépassées. Rien de pire qu'un juriste déconnecté des réalités sociales de l'entreprise, qui ne comprendrait ni l'activité opérationnelle du secteur et ses enjeux ni les métiers de l'entreprise !

Un juriste créatif donc mais toujours à bon escient ! A savoir qu'il doit à la fois respecter le droit mais savoir aussi participer à la recherche d'une solution réaliste sur mesure et réaliste au regard des besoins de l'entreprise.



INTERVIEW DE KARIMA ZERHOUNI, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET AUDREY HADDAD, RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES DU LABORATOIRE TEVA SANTÉ

1 Depuis quand occupez-vous les fonctions de DRH ou Responsable RH au sein du laboratoire Teva Santé ?

Karima Zerhouni : Je suis Directeur des Ressources Humaines au sein de Teva Santé depuis le mois de novembre 2019 et j'occupais auparavant le poste de Responsable Ressources Humaines. J'ai ainsi eu l'opportunité d'évoluer en interne.

Audrey Haddad : Je suis Responsable Ressources Humaines depuis 2012 chez Teva Santé avec un scope purement RH et des responsabilités qui se sont développées au fil des années (incluant rémunération, formation et affaires sociales).

2 Parlez-nous un peu de votre secteur d'activité et du type de collaborateurs que vous gérez

AH : Nous intervenons dans l'industrie pharmaceutique au sein d'un laboratoire à taille humaine (regroupant environ 300 collaborateurs). C'est la filiale française d'un groupe mondial, le groupe Teva, un des leaders des médicaments génériques en France. Mais pas seulement, puisque nos activités sont partagées entre les médicaments de spécialité innovants (dans certains domaines prioritaires comme la neurologie), les médicaments génériques en effet mais aussi les médicaments en «libre accès» en pharmacie. Notre activité est aujourd'hui de nature uniquement commerciale.

KZ : Nous gérons des commerciaux et des visiteurs médicaux ainsi que les fonctions partenaires rattachées à ces activités. Nos collaborateurs présentent des profils





variés et c'est l'une des richesses de notre entreprise (pharmaciens, médecins, scientifiques, commerciaux, juristes, financiers, communicants etc).

3 Qu'attendez-vous d'un bon juriste d'entreprise ? Quels sont pour vous sa qualité (indispensable) et son défaut (excusable ou non !) ?

KZ : Nous apprécions le fait d'être en contact avec un vrai partenaire, orienté solution et qui ne se limite pas à la théorie. Nous souhaitons qu'il nous apporte son expertise et sa veille juridique sur le droit du travail en constante évolution. Il saura ainsi nous alerter sur les points sensibles afin d'éviter tout risque pour l'entreprise.

Sa qualité principale à mes yeux est donc sa compréhension du business de l'entreprise et de sa stratégie. Il doit comprendre le terrain et ne pas être «enfermé» dans le droit pur. En résumé, un bon juriste doit savoir associer enjeux business et expertise juridique.

Son défaut serait de se montrer frileux dans la décision compte-tenu des risques et surtout fermé à la recherche de solutions pratiques. Il ne doit pas pencher plus du côté «risque» que du côté «solution». Le bon juriste sait trouver le juste équilibre entre l'alerte à nous donner sur les risques et sa capacité à nous accompagner sur la prise de décision concrète.

4 Vivez-vous le droit comme une garantie ?

AH : Je suis plus à l'aise quand la situation est «bordée» juridiquement. Je pense qu'il faut prendre des risques mais en les mesurant. L'avis juridique représente un «deuxième œil» mesuré qui m'accompagne dans ma prise de décision.

5 Les «obligations» juridiques peuvent-elles être parfois un frein à l'innovation RH ?

AH : Pour certains sujets, cela peut être contraignant en effet mais cela dépend en réalité davantage du droit du travail que du juriste.

KZ : La véritable contrainte serait de travailler avec un juriste qui ne prendrait pas de hauteur sur le droit applicable et ne proposerait aucune solution créative, celle-ci se devant, bien sûr, de respecter la loi.

6 Quelle est la valeur ajoutée du juridique dans votre activité ?

KZ : C'est un complément à notre activité au sein des Ressources Humaines. La connaissance du droit du travail est tellement variée et touche actuellement de nombreux sujets. Avoir un juriste dédié est une vraie valeur ajoutée car nous n'avons pas toujours le temps d'effectuer une veille juridique approfondie. Il apporte un regard très complémentaire à notre activité, un regard un peu différent du nôtre qui sommes plongés dans l'opérationnel. En d'autres termes, il doit avoir la «Big picture», une vision à 360° qui est une corde supplémentaire à l'arc de notre activité !

LE DROIT ET LES RELATIONS SOCIALES AU NIVEAU DU GROUPE TEVA, DEUX TÉMOIGNAGES À L'INTERNATIONAL :

IInge van Lammeren, Director General Counsel EU Employment (Amsterdam, Pays-Bas)

"In my perspective, the main advantage of having an in-house (employment) legal counsel is related to tackling potential legal risks at a very early stage. Simply because you know the organization from the inside out. In order to excel, a smooth and respectful collaboration between Legal and HR is essential as we are supplementing each other. I am very glad that within Teva we have established that."

Annette Lenk, Senior Legal Counsel Employment Law & Labour Relations Manager (Ulm, Allemagne)

"I see our role as inhouse employment counsel as being a strong business partner to HR and the business. We do not only provide legal advice, we have a deep understanding of our internal clients' business and what they really need and our work is driven by entrepreneurship. Together we work hard to achieving a common goal: improving the lives of patients."

Gaëlle Maisonneuve



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



L'INFLATION JURIDIQUE EST-ELLE RESPONSABLE DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL DES RH ?



CYRIL **PARLANT** SABRINA **TERZIAN** CLEA **GOUZOU**

Cyril Parant et Sabrina Terzian, Avocats
Clea Gouzou, Elève avocate





08

*L*u récemment dans une correspondance entre confrères : «ma cliente (RRH) subit une surcharge de travail liée notamment à la mise en place de la BDESE». A qui la faute ? L'employeur qui n'a rien demandé ou l'Etat, véritable commanditaire, grand ordonnateur en matière de gestion des Ressources Humaines ? La fiche de fonction du DRH serait-elle écrite au JO plutôt que par le CEO !

Replongeons-nous à la «belle époque», celle où le métier des RH était un métier certes difficile mais où les obligations qui pesaient sur les entreprises n'étaient pas si lourdes, celle où l'on ne multipliait pas les réformes en droit du travail, celle où, tout simplement, un DRH pouvait ...faire de la gestion des Ressources Humaines en lien avec la stratégie définie par sa DG.

En effet, fait rare dans une profession, les DRH sont soumis à plusieurs «corps de règles» :

- Les normes internationales... invoquées pour détricoter la règle interne (pour exemple la Chambre sociale de la Cour de Cassation a jugé conforme à l'article 10 de la Convention n°157 de l'organisation internationale du travail le barème Macron, voir arrêt 11 mai 2022 n°21-14490)
- La loi (dans sa forme dégradée l'Ordonnance), d'abord et son cortège de textes d'application, décrets, arrêtés et circulaires dites d'application qui souvent corrigent des vices de légistique ou ajoutent à la confusion ;
- Les accords nationaux interprofessionnels dont on sait plus très bien s'ils précèdent la loi (article 1 du code du travail), s'ils ont force de loi (étendus, pas étendus telle est la question) ou encore s'ils servent de modèles aux accords de branche...
- Le droit conventionnel qui est une particularité du droit du travail dont il faut se féliciter mais qui oblige le DRH qui change de secteur d'activité de réapprendre le droit



applicable : CCN et accords collectifs de branche ;

- La jurisprudence, bien sûr, prompt aux revirements, où Cour de cassation et Conseil d'Etat peuvent s'affronter sur les mêmes sujets et qui occasionne des frayeurs aux RH : forfait jours, représentation du personnel, obligation de sécurité, de reclassement, d'employabilité, obligation, obligations ! ... ;
- Les usages, que bien souvent, on n'avait pas imaginé...

Sans prétendre à l'exhaustivité, citons les réformes les plus emblématiques intervenues au cours des cinq dernières années :

- Redéfinition du motif économique du licenciement ; (loi du 8 août 2016)
- Inversion de la hiérarchie des normes permettant à un accord d'entreprise ou d'établissement de primer sur la convention collective nationale dans certains domaines (Ord.2017-1385 du 22 sept.2017) ;
- Nouvelles règles s'agissant de la procédure de licenciement pour inaptitude, (Ordonnance du 22 septembre 2017)
- Obligation d'assurer l'égalité entre les hommes et les femmes et de mesurer les écarts via l'index d'égalité professionnelle ; (Loi du 5 septembre 2018)
- Modalités d'application et de calcul de l'Index d'égalité entre les hommes et les femmes : Décret n° 2019-382 du 29 avr. 2019
- Simplification des instances représentatives du personnel avec la fusion de toutes les IRP existantes en une nouvelle organisation unique : le comité social et économique (CSE) ; Ordonnance du 22 septembre 2017
- Mise en place de nouveaux dispositifs de rupture d'un commun accord : la rupture conventionnelle collective des contrats de travail ; (Ordonnance du 22 septembre 2017)
- Mise en place d'accords de performance collective ; (Ordonnance du 22 septembre 2017)
- Obligation de mettre en œuvre une base de données économiques, sociales et environnementales ; Ordonnance

du 22 septembre 2017 et Loi du 22 août 2021)

- Réforme de la formation professionnelle : L'obsession des entretiens professionnels biennaux sous peine d'abondement punitif et l'injonction de l'apprentissage et fin des fonds mutualisés pour les entreprises de 50 salariés et plus (Loi du 5 septembre 2018) ;
- Obligation de protection des données des salariés : Délibération du 10 janvier 2019 de la CNIL
- Nouvelle obligation en matière de DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) : (Loi prévention en santé au travail du 2 août 2021)

Et ce ne sont que des morceaux choisis.

Droit du travail, droit vivant selon l'expression du Professeur Ray, certes, mais il ne faudrait pas que ce trop-plein de vie conduisent au burn-out des professionnels des ressources humaines !

La mise en place de ces réformes nécessite du temps, mais aussi un niveau d'expertise juridique que n'ont pas les DRH, avec à la clef, le plus souvent des sanctions pécuniaires. Cette inflation de réglementation répressive et dont la pertinence n'est pas toujours démontrée dénature et déprécie le métier de DRH et génère chez ceux qui l'exerce une surcharge incompressible de travail et de stress dont l'Etat et les partenaires sociaux pourraient bien en être la cause !

Les DRH ont, face à eux, d'énormes défis à relever : celui du pouvoir d'achat, celui des transformations digitale et écologique, celui des égalités professionnelles, celui des compétences, celui d'un dialogue social performant...

Faisons leur confiance plutôt que pénaliser, jusqu'à l'excès, leur profession.

*Cyril Darant et Sabrina Terzian
& Clara Gronzon*

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



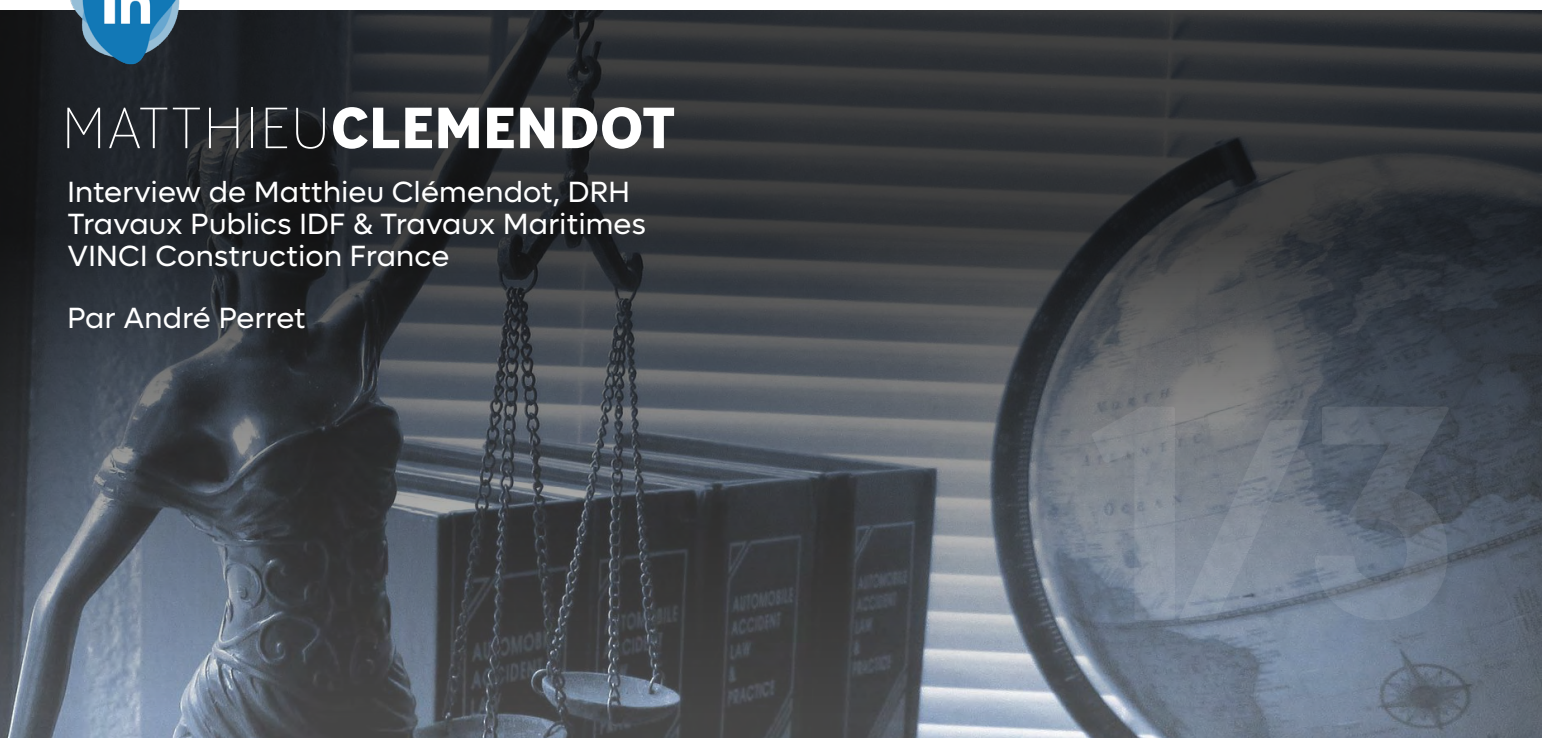
LA MAÎTRISE DU DROIT ACCROÎT LA LIBERTÉ DONT DISPOSE LE DRH



MATTHIEU CLEMENDOT

Interview de Matthieu Clémendot, DRH
Travaux Publics IDF & Travaux Maritimes
VINCI Construction France

Par André Perret



09

**DANS TA CARRIÈRE DE DRH QUELLES SONT
LES ACTIVITÉS (RECRUTEMENT, FORMATION,
RELATIONS SOCIALES, PAIE, GESTION
ADMINISTRATIVE, ETC...) DANS LESQUELLES TU
AS SENTI LE PLUS DE CONTRAINTES DE NATURE
JURIDIQUE ?**

Le droit irrigue la fonction RH dans l'ensemble de ses composantes.

De toute évidence, les relations sociales individuelles et collectives reposent sur des fondations juridiques solides. La rédaction et la négociation d'un accord collectif nécessitent indéniablement des compétences juridiques.

La paie et l'administration du personnel ne sont pas épargnées. Là encore, ces domaines sont régis par une réglementation dense et en perpétuel mouvement.

Et contrairement aux idées reçues, un droit bien spécifique et complexe encadre la formation professionnelle continue.

Enfin, si le recrutement s'appuie sur les principes d'égalité de traitement et de non-discrimination, il est aussi soumis à une «soft law» : l'éthique et la déontologie. Jean-Emmanuel Ray qualifie le droit social de «droit vivant». Ce qualificatif me semble parfaitement adapté dans la mesure où la réglementation du travail est depuis de très nombreuses années un instrument au service des politiques publiques.





POUR UN DRH LE « JURIDIQUE » PEUT-IL ÊTRE UN FREIN À L'INNOVATION ?

Il peut l'être lorsqu'il n'est pas maîtrisé. La connaissance de la législation et des réglementations permet de les apprivoiser et de s'adapter. Le droit ne doit pas être un frein, c'est un paramètre à intégrer dans l'analyse des risques à réaliser avant de se lancer dans un projet. En réalité, je pense que sa maîtrise accroît la liberté dont dispose le DRH, la liberté d'innover, la liberté d'entreprendre.

EST-IL POSSIBLE EN TANT QUE DRH DE PRENDRE DES RISQUES DE NATURE JURIDIQUE VOLONTAIREMENT ? SI OUI EN QUELLES CIRCONSTANCES ?

Être entrepreneur nécessite d'être capable de prendre des risques.

J'aime à dire qu'il faut être capable de sortir du cadre juridique sans trahir l'esprit de la loi et du législateur qui l'a instituée. Car la loi est avant tout une histoire d'interprétation. Le code du travail est aussi dense que complexe. Il est donc difficile voire impossible d'être certain d'appliquer de manière constante l'ensemble de ses dispositions, quand bien même chacun a en tête le mantra « nul n'est censé ignorer la loi ». Mais ce qui me semble indispensable, c'est de toujours rester fidèle à ses valeurs et à l'éthique. Ceci résume à mon sens la vraie mission du DRH.

EN QUOI LES JURISTES PEUVENT-ILS ÊTRE UNE AIDE APPRÉCIABLE POUR UN DRH ?

Les juristes apportent bien plus qu'une aide au DRH. Ils permettent au DRH de disposer d'une parfaite maîtrise du cadre juridique, ce qui permet notamment d'alimenter les analyses de risques que j'évoquais précédemment. La mouvance de cette matière nécessite de réaliser une veille permanente pour capter les évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles.

Ces éléments alimentés par des échanges nourris doivent permettre au DRH de se forger ses propres convictions qui le guideront dans l'exercice de sa mission au sein de l'entreprise.

LE FAIT QUE LE DRH PUISSE ÊTRE PÉNALEMENT RESPONSABLE PÈSE-T-IL SUR SON COMPORTEMENT ET SES ACTIONS ?

Je ne le crois pas dès lors que le DRH reste fidèle à ses valeurs et à l'éthique. L'intégrité, l'agilité et la réflexivité sont des qualités dont doit disposer le DRH pour agir de manière libre et éclairée.

Ainsi la responsabilité pénale me semble n'être que la contrepartie de la liberté et de l'autonomie dont dispose le DRH dans l'exercice de sa fonction.

LE DRH A-T-IL BESOIN D'UNE SOLIDE FORMATION JURIDIQUE ?

Je n'ai aucun doute sur le sujet en particulier lorsque le DRH évolue sur une périmètre France. Car le droit est partout.

COMMENT UN DRH PEUT-IL FAIRE COMPRENDRE À UN DIRECTEUR OPÉRATIONNEL QUE SON COMPORTEMENT OU SES ACTES NE SONT PAS AUTORISÉS PAR LE DROIT, SANS FORCÉMENT ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN ENNEMI ?

Le DRH est avant tout le garant de l'éthique et des valeurs qui doivent guider les pratiques managériales au sein de l'entreprise. Ce rôle oblige dans un monde qui change. Et aujourd'hui tant la société civile que les marchés financiers scrutent attentivement les dérives et les dérapages des dirigeants.

Au-delà des conséquences juridiques de comportements inadaptés, c'est l'image et la réputation de l'entreprise qui sont en jeu. Et c'est donc l'attractivité de l'entreprise à l'égard de ses clients, de ses collaborateurs, de ses candidats, et plus largement de ses parties prenantes qui peut être mise à mal avec des impacts économiques, financiers et sociaux.

En faisant prendre conscience de cette évolution, le DRH n'est alors pas perçu comme un ennemi mais plutôt comme un conseil éclairé au service de l'intérêt de l'entreprise.



REGRETTES-TU D'AVOIR VU UNE DE TES NÉGOCIATIONS OU ACTIONS QUI TE SEMBLAIT NÉCESSAIRE VOIRE BÉNÉFIQUE NE PAS VOIR LE JOUR PAR LES COMPLEXITÉS JURIDIQUES QU'ELLES ENGENDRAIENT.

Je n'ai pas souvenir d'avoir abandonné en raison d'une quelconque complexité juridique. Le droit ne doit jamais être un frein à l'action d'entreprendre. C'est un paramètre à intégrer pour décider de la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif fixé.

LE DROIT EST-IL UNE PROTECTION NÉCESSAIRE POUR LES SALARIÉS ET POUR LE MANAGEMENT ?

Dans un certain sens oui car le droit fixe des garanties aux salariés et un cadre à l'employeur pour entreprendre. En réalité, le code du travail me semble être un outil favorable et équilibré tant pour l'employeur que pour le salarié. Et contrairement aux idées reçues, l'absence de règles juridiques n'est pas toujours gage de sérénité car en l'absence de jurisprudence, l'entrepreneur est soumis à un aléa judiciaire difficile à maîtriser.

ET UNE CONCLUSION SUR TON AVIS EN QUELQUES LIGNES SUR LE BESOIN DE PLUS OU DE MOINS DE JURIDIQUE

Plus grande sera la liberté du DRH qui saura appréhender l'environnement juridique dans lequel évolue l'entreprise. Je terminerai donc avec une citation de Victor Hugo «La liberté commence où l'ignorance finit.»

Matthieu Clemendot et André Perrot





CETTE POSITION DE FORCE DU JURIDIQUE
EST-ELLE UNE GARANTIE OU UN FREIN DANS
LE DEVELOPPEMENT DE RELATIONS SOCIALES
HARMONIEUSES ?



PHILIPPE **PORTIER**

Secrétaire National CFDT



10

Les relations sociales en France font l'objet de nombreux commentaires tant elles apparaissent comme atypiques par rapport aux usages dans bien d'autres pays et notamment chez nos voisins européens. C'est bien entendu notre histoire qui permet de les expliquer. En effet, si on se penche sur les périodes passées, il s'avère que la négociation n'avait pas voix au chapitre, si l'on entend par négociation un processus qui, partant d'un constat partagé, permet la construction de solutions acceptables pour le côté patronal et le côté syndical. Des solutions qui améliorent la situation initiale des salariés et aussi des entreprises. Ainsi la négociation conflictuelle a longtemps prévalu. Nous entendons par négociation conflictuelle une épreuve de force du type manifestation, conflit, grève ayant pour but d'obliger l'autre à se mettre autour de la table pour monnayer le retour au calme. Les grandes avancées sociales du 20ème siècle ont souvent suivi ce schéma. Lorsque ces mouvements se déroulent au niveau national c'est alors le législateur qui traduit le résultat sous forme de lois. C'est ainsi que bien des avancées sociales sont inscrites dans la loi, résultat non d'une négociation mais d'un accord de fin de conflit.





On peut alors affirmer que progrès social rime, pour de nombreux concitoyens, avec lois et Code du Travail.

Cette situation a longtemps été tenable, elle a été source de progrès pour de nombreux travailleuses et travailleurs. Mais le monde change, les gains de productivité s'essouffent, la mondialisation et la chasse aux coûts amènent délocalisations d'activités, externalisation d'emplois, précarisation des emplois, nouvelles formes d'emploi tel l'auto-entrepreneuriat ou encore d'organisation du travail tels les travailleurs des plateformes numériques. Tant et si bien qu'il devient difficile de définir dans le Code du travail des règles et des droits pour tous les salariés, sauf à aller vers toujours plus de complexité et au final rendre illisibles les droits auxquels nous pouvons prétendre en tant que salariés ou attribuer en tant qu'employeurs.

Certains de nos gouvernants, conscients du problème, ont tenté à différentes périodes d'y apporter des solutions. Nous ne citerons que les plus emblématiques.

Tout d'abord les Lois Auroux qui en 1982 objectivaient que le droit du travail devait stimuler les initiatives individuelles et collectives sans les brider en lieu et place d'une législation pesante composée de blocages. Il y avait donc une volonté de responsabiliser les acteurs concernés au premier chef par la législation sociale, les invitant sinon à créer la norme au niveau national, au moins à s'en détacher pour prendre en compte leurs propres spécificités. Nous sommes au début des grandes évolutions du travail, encore en cours aujourd'hui.

La seconde est la loi Larcher de 2007 instaurant un article L1 dans le Code du travail qui prévoit que : «Tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel en

vue de l'ouverture d'une telle négociation.» Là encore, il s'agit d'une tentative pour que le législateur n'intervienne qu'en fin de processus, une fois que les partenaires sociaux ont débattu du sujet voire ont pu conclure un accord. Avec un succès en demi-teinte.

Enfin, plus récemment ce sont les ordonnances Macron qui se sont attaquées au problème en proposant la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche (sauf dans certains domaines) ou à la loi lorsque celle-ci le prévoit (dispositions supplétives). La complexité des relations sociales dans un contexte économique souvent spécifique à chaque entreprise devant être dépassée par la capacité des acteurs locaux à, sur cette base, trouver des compromis pour le bien de l'entreprise. Si la CFDT partage cet objectif, sa mise en œuvre n'a pas permis de l'atteindre et somme toute, le bilan provisoire que l'on peut en tirer c'est une complexification des relations sociales et un affaiblissement des représentants des salariés.

Pourquoi ces différentes tentatives n'ont été, sinon des échecs, bien loin de remplir leurs objectifs initiaux ? La réponse tient probablement dans le fait que toute négociation ne peut se tenir que s'il existe un rapport de force. Ce rapport de force peut s'exercer par la grève, la manifestation, le conflit mais il peut également provenir d'un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'entreprise entre les représentants des actionnaires (les dirigeants) et les représentants des salariés (les militants syndicaux) pour aller vers des négociations constructives. C'est la voie que privilégie la CFDT.

Faisons un pas de côté pour prendre l'exemple de la Suède. Si on se penche sur l'histoire de la Suède, il s'avère que le pays a traversé dans les années 20 une période particulièrement marquée par les conflits, les grèves... D'ailleurs les statistiques mettent en évidence l'année 1920 comme l'année regroupant le plus de grèves et de lock out. Les ouvriers suédois ont perdu 1 700 000 jours de travail pour cause de grève et 2 090 000 jours pour cause de lock out ce qui mis bout à bout fait une moyenne de 15 jours



par ouvrier. A l'issue de cette période, les employeurs et ouvriers ont convergé chacun selon sa logique sur la nécessité de trouver une solution à cette situation et ont conclu l'accord de Saltsjöbaden en 1938 par lequel les employeurs se sont engagés à pratiquer la concertation.

Cet accord est alors le fondement d'un système de relations sociales reposant sur la concertation, le dialogue social et la confiance. Ce qui est bien différent du système français. En effet le pays favorise «le compromis négocié» dans les relations de travail : le temps de travail, les conditions de travail sont alors largement réglementés par des accords collectifs. Là où le Code du travail français a dû subir une rénovation en raison de l'empilement des textes rendant celui-ci illisible, l'arsenal législatif suédois est réduit au minimum. Là où la confiance est le maître mot de l'élaboration de la norme sociale suédoise, les relations entre partenaires sociaux se déroulent en France dans des climats peu empreints de cette confiance mutuelle.

Pour la CFDT, l'avenir est cependant bien dans la capacité à trouver dans le dialogue social les nécessaires équilibres entre un contexte social et économique et les justes revendications des salariés pour un mieux-être au travail qui passe en premier lieu par un juste partage des richesses créées, une démocratisation des organisations du travail permettant de donner du sens et d'améliorer son exercice, une sécurisation de son emploi et une anticipation des évolutions à venir.

Mais ceci ne pourra être possible qu'à la condition que le rééquilibrage du pouvoir entre salariés et actionnaires soit effectif. L'actionnaire apporte les capitaux indispensables à l'activité de l'entreprise, les salariés apportent leurs compétences et leur travail tout autant indispensables à la marche de l'entreprise. Il n'y a donc aucune raison que ces deux parties «constituantes» de l'entreprise n'aient pas des pouvoirs dans sa gouvernance.

C'est d'ailleurs ce que revendique la CFDT : une codétermination à la française. C'est-à-dire un système de gouvernance où la



présence des administrateurs salariés est sensiblement améliorée (à minima de 30% voire 50% pour les grandes entreprises), un droit pour le CSE à non seulement être consultés mais à donner son avis matérialisé par un «avis conforme» du CSE nécessaire à la mise en œuvre d'un projet par la direction et enfin une démocratisation du travail où le salarié participe à la manière dont son travail doit être organisé.

C'est pour la France une vraie révolution mais ce type de système existe sous d'autres formes, dans de nombreux pays, pays dont la santé économique n'a rien à nous envier, bien au contraire. Tout l'enjeu est donc de trouver entre cet objectif d'une gouvernance renouvelée et notre héritage historique une voie de passage praticable.

Avec les très fortes mutations déjà à l'œuvre du fait des transitions numériques et écologiques, cette modernisation des relations sociales est un élément central des possibles transformations de notre appareil productif et donc de notre société.

Philippe Portier





UN DRH AU SERVICE DU DROIT SOCIAL, OU INVERSEMENT ?

UN DROIT SOCIAL AU SERVICE DU DRH DEFINITIVEMENT !



BENJAMIN DESAINT

Avocat associé – spécialiste en droit du travail & en
droit de la sécurité sociale
Barreaux de Paris et de Montréal
FACTORHY AVOCATS

Maître de conférences associé en droit privé
IPAG Business School – Chaire entreprise inclusive



A l'intéressante question qui m'est posée de déterminer s'il existe une hégémonie du droit dans les relations sociales au sein de l'entreprise, je réponds définitivement «non».

Les points de vue divergeront probablement selon la façon dont les uns et les autres considèrent le rôle du droit au sein de notre société, et plus spécialement le rôle du droit social au sein de l'entreprise.

A cet égard, il m'est toujours apparu frappé aux coins du bon sens, la circonstance selon laquelle le droit ne constituait pas une finalité, mais l'un des moyens, parmi d'autres, permettant de s'accomplir en tant qu'entrepreneur avisé.

Par voie de conséquence, quelque soit le droit positif, pourtant mouvementé au cours des vingt dernières années, le chef d'entreprise et dans le prolongement, son directeur des ressources humaines, ne devrait pas envisager le droit social comme le phare qu'il lui convient de suivre aveuglément sans considération aucune pour les nombreux autres paramètres qui doivent guider la réussite économique de l'entreprise et subséquemment, pour n'en citer qu'un au rang de ses nombreux bénéfices, la création d'emplois.

Quel que soit le paradigme, le DRH «business partner», comprend avant toute chose, le projet entrepreneurial et tente d'adapter les contours dudit projet afin que celui-ci devienne compatible avec les exigences de notre code du travail.

Bien plus, ces cinq dernières années nous ont appris que le droit lui-même pouvait se mouvoir au sein des murs de l'entreprise, afin d'être capable d'accueillir plus aisément le projet commun.

En effet, la composition du code du travail sous la forme des trois blocs désormais largement connus des DRH, permet au directeur des ressources humaines ou au directeur des relations sociales, de rechercher, en amont de la définition d'un projet entrepreneurial, quelle qu'en soit la nature, une configuration agile du droit social appliqué au sein de l'entreprise, voire même du groupe.

Cette marge de manœuvre dans la négociation collective est très largement amplifiée depuis 2017 et a transformé l'approche habituelle de beaucoup de professionnels des ressources humaines.

Nous sommes passés d'une réglementation contrainte et étendue, à une priorisation de la négociation de proximité par la voie de la négociation collective d'entreprise, d'établissement

11





ou de groupe, et ce, au détriment, s'agissant de certains thèmes, du fameux principe de faveur qui régissait les rapports entre la négociation collective de branche et les niveaux de négociation inférieurs.

Aussi, il ne s'agit donc plus seulement pour le DRH de comprendre l'état de la réglementation pour en maîtriser les limites et adapter le projet entrepreneurial à celle-ci, mais de dessiner un modèle normatif propre à l'entreprise ou au groupe, compatible avec les pratiques internes et la philosophie générale de l'entreprise, dans le but de réagir de façon plus opérationnelle, plus adaptée et plus socialement responsable.

La temporalité de l'action du DRH a donc été modifiée.

D'une intervention souvent en aval par rapport au projet présenté par le chef d'entreprise, le DRH positionne désormais son expertise juridique en amont et se doit d'anticiper les évolutions susceptibles d'être portées à son attention. La GEPPMM en est l'une des meilleures illustrations. L'application de ce système consacré par les ordonnances de 2017, pseudo successeur de l'ancienne gestion GPEC, par l'application combinée de plus de 20 sous-systèmes, permet d'éviter la mise en œuvre de restructurations plus dures avec conséquences sociales rapides et coûteuses.

Néanmoins, il est certain que la conception d'un dispositif conventionnel propre à l'entreprise, à l'aune des innombrables modèles offerts par le bloc 2 du champ de la négociation collective, est d'une difficulté technique bien plus importante que le simple fait d'adapter le projet entrepreneurial à l'application d'une réglementation connue et arrêtée. Plus exactement, il sera relativement aisé, sur les plans strictement techniques et tactiques :

- d'évaluer l'économie de masse salariale devant être réalisée pour atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour envisager une amélioration de la situation économique de l'entreprise ;
- mesurer le coût de la restructuration (important et à la main de l'administration du travail pour grande part) ;

- et enfin mettre en œuvre le plan de restructuration impliquant des licenciements pour motif économique.

En effet, tant le paradigme juridique que financier sont largement connus aujourd'hui, outre le fait que le processus de licenciements collectifs pour motif économique a été grandement simplifié au cours des 10 dernières années.

Au contraire, aucun cahier des charges n'est clairement arrêté pour construire une GEPPMM efficiente, susceptible de répondre à chaque besoin d'évolution sociale de l'entreprise, en perspective avec les projets économiques de celle-ci.

L'anticipation et la réflexion avec des partenaires solides est indispensable pour le DRH, ce qui implique, pour l'ensemble de l'organe de gouvernance de l'intégrer dans toutes les réflexions stratégiques de l'entreprise, au sens large.

C'est justement pour cette raison que le directeur des ressources humaines doit être beaucoup plus expert aujourd'hui sur le plan juridique.

Non pas dans le but de tordre le projet de l'entreprise pour de le rendre compatible avec une réglementation contraignante, mais afin de faire montre d'innovation sociale, en collaboration avec ses partenaires sociaux, dans le but de construire une réglementation sociale agile et responsable susceptible de favoriser le développement entrepreneurial.

Le DRH n'est donc pas au service du droit social dès lors qu'il dispose de la possibilité de dessiner son propre système normatif.

Concluons en mettant en exergue qu'il va sans dire que la négociation collective, surtout s'agissant de modernisation, ne peut se faire qu'entre deux parties, et que la montée en compétence des organisations syndicales représentatives au sein des entreprises ou des membres élus des comités sociaux et économiques, est une étape indispensable au modèle.

Mais les progrès sont là aussi très largement perceptibles.

Benjamin Dessaint





L'AGILITE : LA LICORNE DES RH ? QUELQUES REFLEXIONS SUR LE PARADOXE DES RH. AU CARREFOUR DU DROIT ET DES IMPERATIFS DE L'ORGANISATION



GAELE DEHARO

Full Professor – Droit Privé, ESCE International Business
School
CRJP IRJS – Paris 1 Panthéon Sorbonne
OMNES Education Research Center





12

De source contractuelle, la relation de travail procède initialement d'un accord de volontés par lequel un employeur va confier à un employé qui l'accepte la réalisation d'une tâche rémunérée. Pour autant, la relation de travail n'est pas égalitaire : d'abord parce que les intérêts respectifs des salariés et des employeurs sont différents, voire divergents. Le salarié, en effet, va rechercher les meilleures conditions de travail pour la meilleure rémunération ; à l'opposé, l'employeur, quant à lui, va rechercher la meilleure productivité pour le moindre coût. Ensuite, la relation de travail est inégalitaire parce qu'elle est subordonnée et asymétrique. L'employeur dispose du pouvoir et de l'information, l'employé est quant à lui tenu d'exécuter sa tâche conformément aux ordres de l'employeur.

Dans ce contexte, les règles juridiques permettent d'organiser et de structurer la relation de travail afin de protéger le salarié en réparant le cas échéant l'asymétrie entre le salarié subordonné et l'employeur qui dispose des pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction. En ce sens, il est classique de relever que le pouvoir patronal est limité non seulement par les règles de droit du travail, mais également par l'action du juge qui recourt à une grande diversité de règles et principes législatifs. La relation de travail est ainsi pensée comme une relation contrainte par



un environnement législatif strict. Cette approche entre du reste en cohérence avec un environnement normatif lourd et complexe dont le respect et la mise en œuvre pèse fortement sur les services de management des ressources humaines (RH).

Les services chargés d'assurer le management des RH doivent, en effet, composer avec un droit complexe, un droit «vivant», selon les termes du Professeur Jean-Emmanuel Ray, mais aussi un droit protecteur, régulateur et dynamique. L'observation de la jurisprudence souligne au demeurant que le juge n'hésite pas à adopter une posture «agile» pour apporter des réponses juridiques adaptées aux nouvelles formes de travail et aux questionnements émergents : délocalisation, plateformes de mise en relation, travailleurs indépendants, recours à l'auto-entrepreneuriat, télétravail, santé au travail ...

Si cette forme d'agilité peut être observée au niveau juridictionnel, la question se pose de savoir si elle peut être observée au niveau organisationnel : des formes d'agilité RH sont-elles envisageables ? Dans

l'affirmative, peuvent-elles être appliquées à tous les types de problématiques RH (rémunération, santé, organisation du travail ...) ?.. Plus spécifiquement, la question renvoie à l'hypothèse d'une structuration agile des méthodes RH permettant d'optimiser les relations de travail au sein d'une organisation afin de mieux répondre aux objectifs de celle-ci.

De façon générale, l'agilité se définit comme la capacité d'adaptation permanente d'une organisation à la complexité, aux turbulences ou à l'incertitude de son environnement. Reposant sur cette approche ouverte, l'agilité ne repose pas sur une définition stable et univoque. Elle se décline dans les différents environnements dans lesquels elle se développe, si bien que rien ne semble donc s'opposer a priori à la reconnaissance d'une forme particulière d'agilité procédant des spécificités du management RH.

Le management des RH consiste à développer les compétences des salariés, à attirer et fidéliser les talents et mobiliser les RH conformément aux orientations stratégiques de l'organisation. Il en résulte





que le management des RH se trouve à la croisée de deux injonctions de nature et de portée différentes : l'obligation de conformité aux règles du droit travail, d'une part, et la nécessité d'organiser et de structurer les ressources humaines pour répondre aux besoins de l'organisation d'autre part. Au carrefour de la dynamique de l'organisation et de l'impératif de la norme, le management des RH apparaît par nature comme un management agile puisqu'il doit s'adapter en permanence pour satisfaire ces deux injonctions, malgré le décalage qui peut exister entre les exigences organisationnelles et les obligations légales.

En mode agile, c'est l'adaptation qui prime sur la méthode et l'observation de la pratique permet d'identifier des modes d'adaptation de la structure des relations de travail aux besoins de l'entreprise. Sous cet éclairage, on peut citer à titre illustratif les méthodes de fonctionnement sur le mode «follow the sun» qui permettent d'offrir un service permanent et continu en structurant les relations de travail au niveau international (expatriation, délocalisation, ...). Dans d'autres hypothèses, l'agilité RH tend à rechercher auprès d'une législation nationale la satisfaction d'un objectif qu'une autre législation ne lui permet pas d'atteindre.

Le management des RH cherche alors à optimiser les opportunités offertes à l'international pour satisfaire un besoin opérationnel (réduction du coût du travail, augmentation du temps de travail, flexibilité, fiscalité...) : le juge, tant au niveau national qu'au niveau européen, a cependant marqué sa défiance à l'égard de ce type de pratique.

Ainsi, par exemple, à l'occasion d'un litige opposant les salariés à la compagnie Ryan air, le juge européen a eu l'occasion de se prononcer sur les pratiques consistant à considérer que dans le transport aérien, le droit applicable à la relation de travail était celui de l'état dans lequel l'avion était immatriculé alors même que les salariés prenaient et quittaient leur service dans un autre pays européen (CJUE 14 sept. 2017, Aff. N° C-168/16 et C-169/16). La Cour de justice a précisé que les objectifs poursuivis par

la réglementation étaient de protéger le travailleur, partie faible au contrat de travail (V. point n°49) avant de conclure que le lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail est «le lieu à partir duquel le personnel navigant débute systématiquement sa journée de travail et la termine à cet endroit en y organisant son travail quotidien et à proximité duquel les employés ont, durant la période d'exécution de leur contrat de travail, établi leur résidence et sont à la disposition du transporteur aérien». Cette décision permet d'observer que le juge vient limiter ce qui apparaît comme une méthode agile appliquée aux RH afin de protéger les salariés et de limiter le pouvoir de l'employeur, notamment lorsque celui-ci est tiré de la dimension internationale de l'organisation.

Il faut en conclusion de ces brefs développements faire l'humble aveu de leur insuffisance en ce qu'ils génèrent plus d'interrogations que de réponses. L'approche conceptuelle n'a pas permis de confirmer ni d'infirmer l'hypothèse de l'existence d'une forme d'agilité RH. Si les observations pratiques constituent des indices de cette forme particulière d'agilité, la démarche protectrice du juge à l'égard du salarié, considéré comme la partie faible, impose d'en nuancer immédiatement la portée. Si bien que ces quelques lignes ne doivent constituer qu'une porte d'entrée sur de vastes questionnements à venir : dans quelle(s) mesure(s) la règle de droit peut-elle constituer un levier d'amélioration du fonctionnement, voire de la performance, de l'entreprise ? Quels seraient les risques spécifiques, et leur portée, liés à la reconnaissance d'une forme d'agilité RH ? 1

À l'heure actuelle, la posture du juge apparaît comme la pierre angulaire du dispositif permettant d'apprécier objectivement ces méthodes, mais le développement des méthodes agiles dans d'autres domaines confère à la question de l'agilité RH une acuité singulière.

Gaëlle Deharo



DEVOIRS DE VACANCES





CALEMBREDAINES ET BILLEVESEES

DREAM TEAM ON N'EST JAMAIS A L'ABRI DU PIRE



PHILIPPE **CANONNE**

Philippe Canonne était le 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.



Ne dites pas à
ma mère que je
suis DRH elle me
croit virtuose de la
pédale Oua Oua
dans un tube des
Seventies...

13

Branlebas de combat à la direction de ce Grand Magasin parisien. Réunion de crise, trois niveaux de Rh, dont la Grande Drh en personne, le Directeur juridique et son staff, le patron du Department Store. L'avocat spécialiste en Distribution est là. Celui de Droit Social a envoyé une consultation. La DirComm est là aussi, on ne sait jamais. L'affaire est d'importance : l'Inspectrice du Travail a envoyé une mise en demeure et réclame la liste des démonstratrices en activité dans le magasin.

Le Drh France en est convaincu «Elle veut nous accrocher un délit de marchandage». Il a déjà vu le cas. Le juriste lui ne doute pas que ce sont les contrats de distribution avec les Marques qui sont dans le collimateur. «La Concurrence est derrière». L'avocat social quant à lui est formel «l'objectif est de requalifier les contrats de travail des démonstratrices en contrats permanents». De quelque sens qu'on le prenne les enjeux sont lourds «tout cela va avoir des coûts importants» «Sans parler des risques de poursuite pénales». Un ange passe, chacun se demande qui va informer le Président que sa responsabilité pénale est engagée.

- «On ne peut plus faire le mort, elle a déjà posé la question trois fois. On a fini par lui envoyer la liste de nos vendeuses, mais elle n'en veut pas. Son objectif c'est les filles placées devant les gondoles et payées par les Marques. On en a des douzaines»
- «C'est clair, elle veut prouver le prêt de main d'œuvre illicite» «Et nous expédier en correctionnelle. On va payer pour tous les autres»





- «Non Non elle cherche les marges arrière qui ne sont pas dans le contrat commercial»
- «Pas du tout, à travers nous ce sont nos fournisseurs qu'elle veut allumer»
- «Je crois plutôt qu'elle veut nous faire embaucher toutes les démonstratrices» «ça va nous coûter une fortune»
- «On est dans la mouise. On n'a rien provisionné au budget, ça va plomber nos bonus»
- «Et je ne vous raconte pas l'effet d'Image. A ce train-là demain on sera en prime time au JT»

La DirComm savait qu'elle avait bien fait de venir. Il faut mettre en place une cellule de crise, appeler notre agence de Presse, mobiliser les journalistes amis. Bref la Comm c'est un vrai métier, il est urgent de la laisser manœuvrer. Elle s'occupe de tout.

Le Directeur du magasin fait observer que c'est un courrier de trois pages qui ne parle que de coin repos, de chaises à mettre en caisses et de repos compensateurs. Rien d'aussi grave. Il a l'habitude de voir l'Inspection du travail dans le magasin, elle n'a jamais parlé de tout ça. Elle s'intéresse plus aux panneaux d'affichage.

«Mon pauvre, tu n'y connais rien. Tous les mêmes, ils veulent notre peau. Des gauchistes qui se croient investis d'une mission contre l'Entreprise. C'est un coup monté, elle le prépare de longue date. Elle veut se faire une entreprise emblématique pour briller à leur prochain congrès» «Surtout avec le Président qui a son rond de serviette au Ministère, tu penses, que du bonheur»

Donc c'est sérieux et ces hauts cadres ont la lourde responsabilité de définir la conduite à tenir. D'autant plus délicat qu'ils risquent de devoir rendre des comptes. Qui sait vu l'enjeu comment réagiront les fournisseurs, les administrateurs, les actionnaires. Chacun se demande en son for intérieur quel risque tout cela présente pour sa carrière. Il est clair que la patate chaude ne va pas tarder à passer de mains en mains.

Il faut prendre une décision. Le Juridique va rédiger la réponse. Les deux cabinets d'avocats la valideront. Par précaution on demandera à un troisième. Et on circularisera

le projet à tous les participants. Entre-temps envoyer un courrier à l'IT pour dire que le Juridique va lui répondre. Ne pas donner trop de détails, mais assez quand même. Lui envoyer des contrats avec les Marques qui les emploient. Pas des vrais contrats, des contrats type. Et pour les contrats de travail les renvoyer vers les employeurs des filles. Oui il faut donner la liste. Mais pas les adresses, elle ne les a pas demandées.

Surtout ne pas laisser penser que c'est nous qui les dirigeons sur la surface de vente, on ne les connaît pas. «On ne peut quand même pas faire comme si on ne les connaissait pas, elles sont dans le magasin. Elles ont des consignes sur la tenue, le comportement, la sécurité, les pauses» objecte le patron du magasin.

«Terminé, on ne leur parle plus. Si tu as quelque chose à leur dire, tu t'adresses aux Marques qui les emploient» «Mais elles ne sont pas sur place» «Pas grave tu leur écris, garde des traces»

D'ailleurs il faut mettre en place une procédure spéciale pour les consignes à communiquer aux démonstratrices par l'intermédiaire de leurs employeurs «légaux» «Les afficher partout» «Et les inclure dans les contrats commerciaux avec les Marques» «Et informer le Comité d'Entreprise»

Tout cela, observe la Grande Drh, peut sembler un peu formaliste, mais c'est une garantie de sécurité. C'est même un Benchmark pour nos autres magasins.

A la fin de la réunion tout le monde est un peu soulagé. Cela reste une affaire de première gravité, mais on en a pris la mesure et on saura faire face. C'est quand même une belle équipe qui vient de montrer son savoir-faire dans la tempête.

L'Inspectrice du Travail répondit deux mois après avoir reçu la réponse de l'entreprise. Compte tenu des informations enfin portées à sa connaissance, elle constatait que l'effectif travaillant dans le magasin devait prendre en compte les démonstratrices. En conséquence de quoi un seuil réglementaire était franchi. Le nombre de toilettes, ainsi que la superficie du réfectoire, étaient insuffisants et le Magasin était mis en demeure de les augmenter.



LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Agitation

Be simple. Cette règle d'or du management devrait aller de soi. Et pourtant on est parfois surpris des usines à gaz que les entreprises sont capables d'inventer là où des réponses simples sont possibles. Ce n'est pas un hasard. Vu du Siège où on sait tout - parisien, mais pas que, un siège lyonnais ou marseillais c'est pareil, voire pire, on a forcément la réponse à n'importe quel problème. Des générations de crânes d'œuf formatés dans les mêmes écoles ont imposé leurs points de vue et leurs méthodes. Et pour peu qu'ils aient eu quelques résultats -pourtant produits par les gens du terrain- ils y ont vu la preuve d'avoir raison. Puisqu'ils sont bons, aucune raison de changer de conviction ou de manière. Ni d'ailleurs de renoncer à l'endogamie. C'est ainsi qu'on se retrouve avec un plan quinquennal enrobé de jargon libéral pour faire moderne et de paillettes pour faire participatif. On va dans le mur en klaxonnant et en faisant pin-pon. Aucune importance, du moment que le reporting est conforme au projet. Plus le fameux Corporate est éloigné des Opérations, plus il sera capable de décrire dans le menu détail ce que celles-ci doivent faire. En général des élucubrations fumeuses de Financiers qui n'ont jamais franchi le Périphérique - les Marketeux sont bien aussi pour ça -. Mais aussi des affirmations péremptoires de Mamamouchi galonnés dont les connaissances du terrain sentent parfois la poussière. L'effet de loupe du microcosme et un peu d'esprit courtisan font le reste et le groupe verbeux qui a pondue la stratégie devient chef de projet de sa mise en œuvre. Plantage garanti. Il n'est pas impossible qu'ils aient associé quelques opérationnels à tel groupe de travail. C'est pour mieux les formater à leur vision planétaire et les renvoyer porter la bonne parole comme Ambassadeurs, référents ou correspondants. C'est souvent à ce niveau que la DRH est priée d'apporter sa contribution. Si ça ne marche pas c'est qu'elle n'aura pas su relayer le projet. De toutes façons ce n'est pas grave. En général les gens de terrain savent ce qu'il faut faire. Premièrement applaudir le plan et jurer de son adhésion, deuxièmement le ranger

soigneusement et attendre le suivant. Et enfin faire le job comme de toutes façons il aurait été fait. Un Plus à celui qui sait reporter l'atteinte des KPI du projet.

MORALE DANS LA MORALE

Les gens dans l'entreprise ne sont pas méchants. S'ils font des trucs idiots, voire franchement débiles, ce n'est ni par méchanceté ni par malveillance. C'est juste qu'ils sont routiniers. Et s'ils sont en groupe ça les rend moutonniers. En général le plus simple est de faire comme ça parce que c'est toujours comme ça qu'on a fait. Et ça marche beaucoup plus souvent qu'on le croirait. Malheureusement parfois les équipes les plus immobiles peuvent être confrontées à des situations nouvelles. C'est là qu'un Sachant peut les sauver. Le fameux Expert, celui qui sait. Parfois dûment estampillé, chef d'un quelconque département à haute technicité, parfois autoproclamé, toujours entouré de la magie de savoirs ésotériques. A ce jeu les juristes sont très forts. Les RH en jouent aussi. Il suffit d'exprimer en réunion sur un air docte et entendu que le sujet est très compliqué pour qu'un murmure d'assentiment annonce la catastrophe. On va les écouter, ils seront peut-être plusieurs aux expériences bariolées pour se faire la courte échelle, ce qui était simple va l'être beaucoup moins. Et au final on sortira avec plus de question -sans réponses- que de solutions. Mais on se sera donné l'impression d'être intelligents, c'est toujours ça de pris. Les combinaisons les plus farfelues naissent comme ça, dans la fièvre des esprits qui s'échauffent. Avec la caution de l'Expert tout est permis. Et comme lui c'est son fonds de commerce il n'a pas trop intérêt à mettre de la simplicité dans la complexité. Finalement s'ils ont une expertise c'est celle de faire des nœuds dans les bâtons.

MORALE DE LA MORALE

La simplicité est la sophistication suprême

Philippe Caronne



EN MODE PILE OU FACE

LES BONNES PRATIQUES



PATRICK **STORHAYE** MAHE **BOSSU**

Mahé BOSSU - Diplômée de Toulouse Business School, Mahé Bossu est consultante RH et Transformation chez Flexity, cabinet de conseil en management. Elle écrit régulièrement sur RH info et est co-fondatrice de Story RH, le podcast RH qui ne vous raconte pas d'histoires.

Patrick Storhaye - Président de la société Flexity, professeur associé au CNAM et co-fondateur de Story RH. Auteur de plusieurs ouvrages, il intervient régulièrement dans de nombreuses conférences ainsi que dans les milieux académiques (CNAM, ESSEC Business School, Toulouse Business School, Université Angers, Université de Lille, IAE de Montpellier, IAE de Caen, etc.)





Un guide des bonnes pratiques a un côté rassurant : il vous dit ce qu'il faut faire dans une situation donnée. Il semble être le recueil ultime pour capitaliser, comme s'il suffisait de reproduire ce qui est bien pour être efficace... Mais parfois, les solutions toutes faites aussi «bonnes» soient-elles ne peuvent pas être plaquées comme telles sur des situations aussi complexes que changeantes.

Alors, les bonnes pratiques, c'est quoi l'histoire ?

Une finalité louable : l'amélioration continue

La finalité poursuivie ne semble pas critiquable en tant que telle, puisqu'il s'agit au fond, d'essayer de capitaliser sur ce qui a déjà démontré son efficacité. Cette démarche pertinente permet de gagner du temps, de comparer différentes approches et donc en substance de s'améliorer en continu. Par effet de ricochets, cela enrichit très certainement l'entreprise qui dispose alors d'un éventail plus vaste et complet de réponses à des problématiques plus ou moins inédites. Les professionnels les exposés pour la première fois à une situation déjà éprouvée par d'autres ne partent alors pas d'une page blanche.

Le courant du Knowledge Management, le management des connaissances, dans les années 90, poursuivait la même finalité en centrant le sujet sur les connaissances explicites et tacites. Les communautés de pratiques, nées de ce courant, visaient à répertorier ce qui fonctionne pour en faire un capital connaissance réutilisable : savoir ce qui a été fait ailleurs, dans un contexte similaire est sans aucun doute utile pour identifier ce qu'il convient de faire. Face à une problématique donnée, s'il y a des méthodes, des outils ou des façons de faire qui ont démontré des résultats probants autant le savoir ! Faisons preuve d'intelligence et d'ouverture d'esprit !





À condition de ne pas faire preuve de paresse !

Croire que ce qui a fonctionné dans une situation «A» marchera à coup sûr dans une situation «B» conduit souvent à faire l'économie d'une réflexion pourtant nécessaire. À lire trop vite la situation, on reproduit un peu aveuglement ladite bonne pratique, sans prendre la juste mesure des différences possibles entre les deux contextes. D'autant que dans certaines situations, en appliquant une solution préconçue, on risque non seulement de perdre l'efficacité de la solution choisie mais également de créer de nouveaux problèmes.

En toile de fond, il y a là certainement la résurgence du «one best way» du taylorisme qui stipule en substance qu'il y a «une bonne manière» de faire, indépendamment du contexte. Ce qui ne correspond pas bien-sûr à un monde changeant et complexe. La théorie de la contingence a pourtant ouvert la voie, en invitant à considérer qu'il n'y a pas une bonne manière de faire dans l'absolu mais une bonne manière en fonction d'un contexte. N'est-ce pas Einstein qui disait que tout est relatif ?

Les bonnes pratiques comme guides, rien de plus !

L'existence d'une solution sur-étagère qu'il suffirait de dupliquer est illusoire. Les modèles prédéterminés ne peuvent suffire à répondre à la diversité des problèmes rencontrés. Cependant, si nous ne faisons pas l'économie de la réflexion et que nous analysons le problème dans toute sa complexité, alors les bonnes pratiques peuvent devenir utiles pour indiquer les différents chemins à envisager.

En d'autres termes, la bonne pratique avec les bonnes pratiques c'est de les considérer comme des guides pas comme des vérités absolues.

ALORS, PILE OU FACE ?

En résumé, côté pile, capitaliser sur des pratiques professionnelles qui ont fait leur preuve est une bonne pratique quand on prend la peine de ne pas les recopier sans discernement. Car côté face, les prendre telles quelles, comme des solutions toutes faites, peut conduire au résultat diamétralement opposé à celui qu'on escomptait. En mode pile ou face.

Mahe Bogyu & Patrick Storhaug



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



L'APPRENTISSAGE FACE AUX DEFIS DU DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS



CFA **FORMASUP** HAUTSdeFRANCE

A l'occasion des 30 ans du CFA Formasup Hauts de France s'est tenu le 7 juillet un colloque sur l'avenir et le développement d'un apprentissage agile.

Vous retrouverez ici l'intervention de Michel BARABEL, Jeremy LAMRI et Boris SIRBEY sur le thème des soft skills.





15

A l'occasion de ses 30 ans, le CFA Formasup Hauts de France a organisé un colloque sur les différentes facettes de l'avenir de l'apprentissage. Nous reproduisons ici les échanges tenus à l'occasion d'une conférence véritablement inspirante. Merci à Frédéric Sauvage, Directeur du CFA Formasup de ce partage avec les lecteurs du MagRH et aux trois intervenants :

- Michel BARABEL, Maître de conférence Université Paris-Est, Directeur master GRH IAE Gustave Eiffel, Professeur affilié à SciencesPo Executive Education
- Jérémy LAMRI, Fondateur du Lab RH, serial entrepreneur et co-fondateur de Tomorrow Theory
- Boris SIRBEY, co-fondateur de CollectivZ et co-fondateur du Lab RH

JEREMY LAMRI : J'ai rejoint Job Teaser, avec l'idée d'en faire non seulement un acteur du recrutement, mais une structure capable d'aider les jeunes à être davantage conscients des entreprises et des emplois qu'ils souhaitent rejoindre. Nous avons décidé de fonder Tomorrow Theory, un cabinet de conseil et d'ingénierie sur les leviers de capitalisation du capital humain avec un axe principal sur les soft skills. Nous lancerons officiellement celle-ci le mois prochain.

MICHEL BARABEL : Nous avons également



rédigé un ouvrage, «Le défi des soft skills : comment les développer au XXI^e siècle». Le recrutement se fait de plus en plus sur les soft skills, et plus d'une centaine de startups du LabRH se vantent de pouvoir les déceler, les évaluer ou les développer. Il me semble important de commencer cette conférence par une définition du terme.

JEREMY LAMRI : Le terme soft skills nous vient de l'armée américaine, qui à la fin des années 1960 différencie les compétences purement techniques de celles permettant d'optimiser le fonctionnement des équipes, sur la base de la réflexion et de l'interaction. Ce terme a beaucoup été connoté en France par l'opposition développée par Goleman entre quotient intellectuel et quotient émotionnel.

BORIS SIRBEY : Les soft skills désignent également la capacité à adapter les compétences techniques à notre disposition à une situation inattendue.

En France, la compétence est connotée en termes absolus : on peut être compétent ou non. Toutefois, une compétence est toujours constituée de plusieurs dimensions : la partie cognitive, la partie conative et la partie affective ou émotionnelle. Ces trois dimensions se retrouvent dans la plupart des travaux des philosophes ou des sociologues depuis 200 ans.

Nous avons décidé de séparer la partie cognitive en deux branches : la réflexion dépend en effet également des connaissances accumulées. Nous avons créé une théorie de la compétence que nous avons donné «tétraèdre de la compétence», basé sur les dimensions cognitives, conatives, affectives et sur les connaissances à disposition. Nous sommes convaincus qu'il est possible de développer des modalités pédagogiques en fonction du taux de mobilisation de chacune de ces dimensions.

MICHEL BARABEL : Nous n'opposons donc pas les soft skills et les hard skills : les premiers subliment les seconds. Il n'existe pas de méthode infaillible pour développer les soft skills. C'est donc bien un travail incrémental d'exposition à des situations qui permettent aux individus de développer les soft skills

dont ils pourraient avoir besoin.

BORIS SIRBEY : J'ai commencé à m'intéresser à ce sujet en raison de mon vécu : la guerre en ex-Yougoslavie et l'inaction choisie des démocraties occidentales face aux horreurs de cette guerre. C'est ce qui m'a amené à réfléchir sur les racines de cette paralysie et sur les moyens de s'en sortir.

MICHEL BARABEL : Pour ma part, je me suis penché sur ce sujet après avoir été confronté à un camarade, lequel perdait ses moyens le jour de l'examen alors qu'il était très compétent le reste de l'année. Puis, dans ma carrière d'enseignant, j'ai découvert des étudiants méritants, souvent sans grand capital culturel ou social, et qui se heurtaient à leur méconnaissance de certains codes. C'est ce qui m'a fait prendre conscience de l'importance des soft skills dans l'enseignement.

JEREMY LAMRI : Je pense que nous avons parfois, dans l'enseignement, tendance à oublier l'importance du rôle «moteur» des individus. Je suis autiste Asperger, et j'ai toujours été profondément blessé par mes difficultés à interagir avec les autres. C'est ce qui m'a donné cette vocation.

MICHEL BARABEL : L'OCDE a défini quatre compétences-clefs pour le XXI^e siècle : esprit critique, capacité à communiquer, capacité à collaborer et créativité. Celles-ci ne relèvent pas des hard skills.

Par ailleurs, dans un monde complexe, chaotique, la durée de vie d'un hard skill décroît drastiquement. Dans l'informatique, par exemple, elle peut être de quelques mois seulement. La logique née en 1945, selon laquelle une compétence acquise lors de la formation peut permettre à un individu de bâtir l'ensemble de sa carrière, est périmée. À l'inverse, les soft skills ont une durée de vie illimitée.

JEREMY LAMRI : Beaucoup d'études ont été menées sur les raisons de la performance de groupe dans le temps. Pour maximiser la performance à court terme, il est important de maximiser l'uniformité au sein du groupe. À l'inverse, il est beaucoup plus important, sur le long terme, de développer la sécurité psychologique.



Conférence Inspirante

Les compétences dans les nouvelles organisations du travail :



L'apprentissage face aux défis du développement des soft skills



Michel BARABEL

Maître de conférence Université
Paris Est. Directeur master GRH



Jérémy LAMRI

Fondateur du Lab RH,
serial entrepreneur et co-



Boris SIRBEY

Co-founder de CollectivZ
et co-fondateur du Lab RH

Les compétences dans les nouvelles organisations
L'apprentissage face au défi du développement des soft skills

1:02 / 11:11:14



jerey la mri HD @boris sirbey

BORIS SIRBEY : Développer des soft skills ne garantit pas l'obtention de résultats prédictibles. Cependant, il est possible de mettre en place un cadre favorable à leur fruition.

JEREMY LAMRI : Il est nécessaire d'interroger chaque étape du processus pédagogique, et notamment la capacité de l'enseignant à créer une sécurité psychologique. Il s'agit d'un changement profond de posture indispensable pour garantir la sécurité psychologique. En outre, c'est sur ce critère que se crée la différence entre les enseignants.

MICHEL BARABEL : La plupart des enseignants sont recrutés sur la qualité de leurs thèses, ne sont pas formés à la pédagogie, et souhaitent minimiser leurs heures d'enseignement pour se consacrer à la recherche. Il est nécessaire de se méfier des modes en sciences de l'éducation. Cela constitue un frein à l'innovation pédagogique.

JEREMY LAMRI : C'est le fait de travailler sur des projets qui permet le développement

des soft skills. Je pense que certaines classes, comme la méditation ou l'exploration de soi, ne devraient pas être reliées à l'emploi.

BORIS SIRBEY : Les cinq dimensions essentielles pour favoriser le développement des soft skills sont le sentiment d'efficacité personnelle, la sécurité psychologique, le fait de partir de soi, la mise en vulnérabilité et la tenue de temps réflexifs.

KHADIJA ABOUCHAN : Les apprentis, immergés en milieu professionnel, continuent à suivre des enseignements très théoriques. Comment conjuguer ces deux dimensions ?

BORIS SIRBEY : Nous avons, en région PACA, un projet de développement des compétences intégrant une dimension citoyenne. Ce programme débute par la recherche des peurs, attentes et motivation de chacun. Je me félicite que la France investisse sur ce type de programmes.

MICHEL BARABEL : L'apprentissage est un outil formidable à l'employabilité immédiate et à la professionnalisation. Cependant, l'alternance se désintéresse de la théorie et



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



de l'abstraction. Il est parfois difficile de faire prendre conscience de la distinction entre l'employabilité immédiate et l'employabilité de long terme.

Par ailleurs, le monde de l'école et celui de l'entreprise restent globalement hermétiques. Nous ne disposons pas du nombre d'heures nécessaires à la mise en place de temps réflexifs.

UNE PARTICIPANTE : Lors d'un congrès, une intervenante a souligné que les étudiants étaient surprotégés durant leur cursus, et étaient mal préparés à l'échec.

BORIS SIRBEY : La bienveillance se confond souvent avec l'évitement. Je suis convaincu de l'importance des parcours initiatiques. Les techniques pédagogiques doivent être pensées pour investir les apprenants dans un parcours de transformation.

JEREMY LAMRI : Cela envoie également au monomythe, qui commence par l'appel à l'aventure et culmine avec la confrontation avec le pire ennemi, la partie la plus sombre de nous-mêmes. Les programmes éducatifs engageant de demain devront être construits sur ce principe.

MICHEL BARABEL : En 1992, HEC envoyait ses étudiants à New York sans un franc en poche, pour une semaine. J'estime qu'il faut, en tant que professeur, accepter d'être détesté pour les avoir mis dans des

situations difficiles, notamment dans des simulations collectives.

UNE PARTICIPANTE : Dans le master que j'anime, nous concluons l'année par l'organisation d'une pièce de théâtre à cinquante acteurs. Le programme est également co-construit avec les étudiants. Cette organisation a mis dix ans à se mettre en place.

KHADIJA ABOUCHAN : Comment résumeriez-vous le défi des soft skills face à l'apprentissage ?

BORIS SIRBEY : La question des soft skills constitue actuellement une mode, qui peut déboucher sur une transformation ou une reproduction du système. Je pense que l'issue sera déterminée par ce que nous ferons des peurs que cela réveille au sein des organisations.

JEREMY LAMRI : Le nouveau mandat de la formation consiste à préparer les apprenants à faire face tout au long de leur vie. Je pense que tous les programmes longs devraient être construits dans cet état d'esprit.

MICHEL BARABEL : J'ai constaté qu'il est fondamental d'apprécier et d'être empathique avec les apprenants. Si ceux-ci perçoivent les enseignants comme un obstacle, tout s'en trouvera plus difficile.



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



REMISE DES PRIX DES CASD'OR DU SIRH 2022



ANDRE**PERRET**
Rédacteur en chef MagRH



Le mercredi 6 juillet était remis à Paris les trophées des CASD'OR du SIRH. Le MagRh se devait d'être présent pour les raisons suivantes :

Le tout premier numéro de votre magazine portait sur l'IA et la numérisation dans les RH. Et ce n'était pas innocent. Dans mon premier édito je paraphrasais Rabelais en lui attribuant la phrase suivante : Performance sans conscience n'est que ruine de l'entreprise. La numérisation vouée au périmètre des RH exige une attention éthique toute particulière. C'est pourquoi nous nous sommes tout de suite engagés avec le Lab'Rh et la CFE-CGC dans la promotion de la charte éthique numérique. Mais parallèlement nous engageons aussi le Mag dans un mouvement résolument numérique. Tous les numéros sont (encore aujourd'hui) gratuitement téléchargeable, nous avons conçu des « mooc » en accès libre sur notre site dont certains sont utilisés par des écoles pour évaluer les étudiants, nous organisons soutenons des événements comme les RH hackent le digital, etc.

Pour terminer la liste des raisons qui ont provoqué notre participation et notre soutien à cette manifestation, il convient d'ajouter que nous avons toujours contesté la formule qui énonçait que le numérique débarrassait les RH de ce qui n'étaient pas dans leur cœur de métier. Le numérique est un outil au service des RH, mais ce qu'il automatise, simplifie, rend plus rapide, reste le cœur de métier de la RH. On a voulu le débarrasser de la paie, puis, plus récemment du recrutement, voire de la RSE, mais ces sujets sont des sujets RH et le resteront. A travers les prix auxquels nous avons assisté nous en sommes encore plus convaincus.

Pour revenir à l'événement proprement dit, génialement organisé et animé par Pascal Gayat, en voici le palmares.

CATÉGORIE RECRUTEMENT

- OR : Axa Jobs
- Argent : Xefi x COS Système

CATÉGORIE FORMATION

- OR : Majorel x Educlever
- Argent : Caisse d'Épargne x La We Box
- Bronze: Malakoff Humanis X COS système

CATÉGORIE ONBOARDING

- OR : Welcome @Axa
- Argent : Vitamine T x PeopleSpheres
- Bronze : Co Efficience 3 x Glowbl

CATÉGORIE DÉMATÉRIALISATION & DIGITALISATION

- OR: Mairie du Castellet x Quadient



- OR: La Poste
- Argent : Leyton x Lucca

Ce prix est remis par Angelique Bordas d'Isoskele à la mairie du Castellet dont la DRH s'est exprimée par vidéo interposée. Qu'une petite municipalité se soit engagée dans cette voie numérique a manifestement séduit les membres du jury.

CATÉGORIE GESTION DES TALENTS

- OR : Axa Match Mobility
- Argent : Isoskele x Neobrain

Cette fois le prix est remis par Armel Guillet, Directeur au CNAM, mais c'est encore AXA qui gagne...

CATÉGORIE COLLABORATION

- OR: Hubtobee
- Argent : Decathlon x Holaspirit
- Bronze : Caisse d'Epargne X la We box

Prix remis par Sylvain Humeau, grand ami du Mag et Président du Garf

CATÉGORIE AUTONOMISATION DES COLLABORATEURS

- OR: AXA
- Argent : Majorel X Educlever
- Argent : Decathlon x Holaspirit
- Bronze : Vitamine T X PeopleSphères

CATÉGORIE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Bluebird x Géolocaux

CATÉGORIE RSE

- OR: AXA
- OR: Bluebird x Géolocaux

Les trois derniers prix sont l'apogée de la cérémonie et sonnent la conclusion.

Prix de l'Innovation : Hubtobee

Prix Spécial du Jury : Mairie du Castellet x Quadient

Et comme je vous le laissais pressentir il m'a été donné l'honneur de remettre le grand prix à AXA. Ses collaboratrices sont montées si souvent sur le podium que ce ne pouvait être que la résultante d'une vision RH particulièrement stratégique. Il est vrai que Karima Silvent, DRH d'AXA avait été nommée DRH de l'année l'an dernier.

GRAND PRIX : AXA

Et si l'on prenait les paris... reviendrons nous l'année prochaine ? Oui, sans hésiter.

www.lescascor-sirh.fr



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



LEADERSHIP SPIRITUEL : ON NE RIGOLE PAS !



CHRISTOPHE **GENOUD**

Secrétaire Général
Commune de Vandoeuvre





17

En découvrant le «leadership spirituel», on aurait pu s'attendre à une forme de leadership fondé sur l'humour, l'auto-dérision et le troisième degré. En fait, ça rigole pas du tout. C'est très sérieux cette affaire. Et si l'on rit, c'est de désespoir. Voyage au coeur du New Age et du quantique appliqué au leadership.

On s'était arrêté au leadership transformationnel comme dernier avatar des approches sur la conduite des organisations. On en avait déduit que pour transformer les organisations, le Leader devait se transformer pour mieux transformer ses suiveurs à coup d'inspiration, de motivation, de bienveillance et de considération. Ça faisait quand même beaucoup à assimiler. Sauf que, voilà que ce leadership est «disrupté» par une nouvelle déclinaison : le leadership spirituel. Mais alors Koitèce ?

«Le but du leadership spirituel est de toucher les besoins fondamentaux du leader et des collaborateurs en matière de bien-être spirituel par l'appel et l'adhésion.» (Voynnet-Fourboul 2014 : 64)

Au coeur de cette approche on retrouve les concepts de passages (étapes et épreuves franchies que rencontre un leader dans une organisation à l'aide de sa spiritualité) et d'alignement («être cohérent dans ses émotions, son esprit, son corps, son âme au sein d'une identité que l'on peut affirmer au monde» Voynnet-Fourboul 2014 : 82). C'est donc en initiant un «cheminement spirituel» qui



consiste en trois étapes : purification (de la pensée, des mots et des actes), illumination, unification que l'on renforce son leadership spirituel à coup de « méditation zazen, rebirth, cri prima, respiration holotropique, gestalt thérapie, thérapie brève, généalogie et tarologie, massages, psychanalyse, constellation familiales ou d'entreprises » (Voynnet-Fourboul 2014 : 84). Vous avez l'impression que cela fait un peu fourre-tout ? C'est que vous êtes trop rationaliste, trop français, trop cartésien en somme. C'est vrai, « la rationalité peut constituer une limite au développement de la spiritualité » (Voynnet-Fourboul 2014 : 224). Elle risque même de rendre ce bazar conceptuel et théorique un poil délirant et surtout assez dangereux, comme nombre de pratiques spirituelles proposées dans les organisations, en formation ou en coaching. Jugez-en.

LE LEADERSHIP SUB-ATOMIQUE

Ce qu'il y a de bien avec le quantique, c'est que c'est un condiment qui va avec tous les plats. C'est l'exhausteur de saveurs universel. Voici donc que certains faits scientifiques peuvent être reliés « au champ métaphorique inspirant la spiritualité et la gestion » (Voynnet-Fourboul 2021 : 25). Ah ben si on est dans le « champ métaphorique », alors on ne raconte pas n'importe quoi et surtout on peut se passer de toute rigueur ou de sérieux, puisqu'on vous dit qu'on est dans l'image, dans l'inspiration et dans l'analogie.

« Les scientifiques, notamment quantiques, nous apprennent en outre que cette « mer psychique dans laquelle nous baignons » est riches de propriétés qui dépassent de loin celle de la matière. Le temps n'y existe pas, les informations y circulent plus vite que la vitesse de la lumière, et tout y est relié. Il ne s'agit pas de dire que nous, êtres humains, dans notre dimension physique, disposons de ces propriétés. Mais que notre conscience individuelle, elle, tout comme le champ de conscience collectif, dispose de ces potentialités. » (Baranski 2021 : 49)

On est rassuré d'apprendre que cette approche est enseignée par l'auteure dans une université publique (Panthéon-Assas) dans le cadre d'un programme de Master « Coaching et développement personnel en

entreprise »...

« Le cerveau gauche est très rassurant, il quantifie, pèse, mesure, compte... mais il nous rend aussi malheureux car il nous projette dans un passé amer, et un futur incertain, et nous empêche de vivre l'instant présent. L'hémisphère droit, lui est plus imaginaire, créatif, intuitif et permet d'accéder à toutes nos perceptions extrasensorielles, il est quantique en dehors de l'espace-temps (non local et dans l'intrication)... » (Martin 2021 : 53)

Cela ne doit pas être très agréable d'avoir la moitié de son cerveau hors de l'espace-temps, pendant que l'autre moitié me rend malheureux. Non, mais puisqu'on vous dit qu'on est dans un « champ métaphorique » aucun besoin d'argumenter, de donner des références bibliographiques solides !

Je vous présenterais bien encore la « Schématisation de la Structure-Temple modèle Fractal en « n » éléments » (Pasquier 2021 : 304), mais je suis pas sûr que vous soyez prêt. Faut pas rigoler avec ces choses-là. Faut être « avancé » au niveau illumination pour saisir et pas se faire une entorse du cerveau gauche.

MORALITÉ, VERTUS ET ENTREPRISES

Mais au fait, c'est censé servir à quoi ce délire ? A rendre les individus et les organisations moraux ! Sauf que faut pas dire moral, parce que c'est un peu... moralisateur. Alors on parle de « vertus » ou de valeurs. Et celles-ci sont l'apanage des leaders spirituels (Voynnet-Fourboul 2014 : 149) : sagesse, courage, humanité, justice, tempérance, transcendance etc.

« Un faible développement spirituel est marqué par les attitudes suivantes : être poussé par des jalousies, des rivalités, penser ne plus à rien avoir à apprendre dans le champ spirituel, illustrer de l'autosuffisance, de la présomptions (...), prêter plus attention à soi-même qu'aux autres, manquer de charité. Telles sont les postures à dépasser dans la quête d'une maturité spirituelle. Au contraire le développement spirituel coïncidera avec l'adoption de valeurs. » (Voynnet-Fourboul 2014 : 159)

Diantre ! Heureusement de Pierre Bayle a évoqué dès 1682 la possibilité que les athées puissent être vertueux, parce que sinon c'est le bûcher pour pas mal de monde.

Et pour les organisations, avoir un leader spirituel ça présente quoi comme avantage ? Ben... c'est pas très clair en fait. Mais on peut glaner les avantages suivants : «être plus éclairé» (sic), «produire de nouveaux comportements», «faire face aux épreuves», «se réconcilier avec soi-même», «attirer d'avantage les personnes qui le (le leader) côtoient». A niveau des KPI, on est pas encore très sharp !

SKIPPY ET BROUZOUF

Pas étonnant de trouver dans ce magma de bullshit, des références à Scharmer «Theory U» ou Laloux «Reinventing organizations» entre autres, dès lors que l'une des références communes à ces deux auteurs et au «leadership spirituel» est Ken Wilber et sa «théorie intégrale de la conscience» qui ne repose sur a peu près rien de sérieux et emprunte beaucoup au New Age qu'il a aussi inspiré.

Par contre, on a de quoi s'inquiéter de voir se développer, pire, de voir s'enseigner dans les établissements universitaires de telles fadaises. Il faut prendre au sérieux l'ambition des thuriféraires de ce nouvel avatar du leadership qui surfent sur la tarte à la crème de la «crise de sens» et qui visent à infiltrer les organisations :

«Mais en France les élites ont désinvesti le champ du bien commun justement chère à la spiritualité (...). Et elles sont malheureusement relayées avec un certain mépris par l'establishment médiatique au nom d'une arrogante bien-pensance et d'une idéologie qui se veut sans égale.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise pourrait offrir une alternative en devenant une sorte de tiers lieu capable de remplir un rôle médiateur de cette dimension spirituelle qui fait défaut dans la société civile.» (Voynnet-Fourboul 2021 : 15)

Vraiment, le leadership spirituel ne fait pas rire ! Mais pas du tout !

Christophe Genoud

Références :

- Baranski, L. (2021). «Gouverner en cinq dimensions», in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, pp. 45-9
- Martin, P. (2021). «Les états modifiés de conscience» in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, pp. 52-7
- Pasquier, F. (2021). «Mobiliser la dimension du spirituel en éducation» in Voynnet-Fourboul, C. (dir.) Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS, p 302-8
- Voynnet-Fourboul, C. (2014). Diriger avec son âme. Leadership et Spiritualité. Cormelles-Le-Royal : Editions EMS.
- Voynnet-Fourboul, C. (dir.) (2021). Leadership spirituel en pratiques. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



2022 : LE DEBUT DE LA FIN ?



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.





Même si je maintiens la date du 23/01/ 2050 pour la fin d'un monde, je ne peux m'empêcher de constater que l'évolution actuelle semble accélérer les destructions et donne un avant-goût de ce qui nous attend.

Passons sur la COVID, ce virus nous a touchés et a empêché certaines mutations notamment l'assainissement des finances publiques en France. Au lieu de cette amélioration qui n'était pas hors de portée, notre déficit a plongé et cela s'est effectué à bas bruit car le niveau des taux était très faible et ainsi aux échéances des prêts il y avait substitution avec de nouveaux prêts très intéressants. Inutile de préciser que les prêts ne sont pas faits pour être remboursés mais qu'ils se succèdent. Aujourd'hui les taux remontent et si la France est en mesure de continuer la substitution de prêts anciens par d'autres récents, elle le fait en accroissant la charge de paiement des intérêts (en effet on ne rembourse pas les prêts mais il faut honorer les échéances pour les intérêts). Quel rapport avec la fin du monde ?

Loin je l'avoue car la crise financière qui pointe le bout du nez sera gérée et l'une des grandes différences entre les crises précédentes (notamment celle des années trente et celle de 2008) c'est que nos banquiers et nos gouvernements ont acquis un réel savoir-faire dans la gestion de ces périodes troubles. Je signale simplement cette crise à venir car elle risque de rendre plus difficile la gestion des autres crises et, au premier rang d'entre elles, la crise environnementale et notamment les conséquences du réchauffement climatique.

Des évaluations d'économistes fixent à 1%

du PIB la masse financière nécessaire pour renverser la vapeur. Ce chiffre dû à Nicholas Stern permettrait de lutter efficacement contre un phénomène qui, sans cela, entraînerait une perte (losing) de richesse de 20 % (voire plus) dudit PIB. La chose n'était pas impossible à concevoir avant la COVID, aujourd'hui c'est impossible et nous devons nous attendre à une diminution drastique de notre richesse. Et c'est, à ce stade, que la guerre d'Ukraine fait son apparition. Sans entrer dans les linéaments du «qui a tort, qui a raison», je m'intéresse aux conséquences d'une guerre qui pourrait nous donner un aperçu de ce qui nous attend. Je ne crains pas une invasion russe car nos dirigeants sont assez malins pour éviter que notre pays soit pris dans un engrenage délétère mais les images fournies par les reporters qui sont sur place laissent entrevoir ce que devient la vie dans un environnement dévasté. Plus d'eau, plus d'électricité, des difficultés d'approvisionnement, la nécessité de faire partir vers l'ouest les femmes et les enfants. Ce qui m'émeut le plus ce sont ces personnes âgées qui ne veulent pas partir car elles disent, «Ici c'est chez moi, je ne sais pas comment vivre ailleurs, je préfère mourir ici»

Voilà ce qui nous attend dans les prochaines années, la nécessité de partir, d'aller voir ailleurs (sans garantie que la vie sera meilleure). Ceux qui sont habitués (non par choix mais par obligation) à vivre de peu auront certainement plus de facilités, ce qui est peut-être un juste retour des choses. J'arrive du Bénin (ex Dahomey) et j'ai passé 8 jours sur la région côtière de Grand Popo. J'ai vu travailler une population de pêcheurs hors de toutes les facilités modernes. Leurs bateaux n'ont pas de moteur, ils ressemblent à des pirogues. La pêche se fait à la main avec des filets qui sont réparés chaque jour. Les habitations en face de la mer m'ont semblé très succinctes, pas d'eau, par d'électricité. Mais ils vivent et on sent une joie de vivre dans la perpétuation des traditions ancestrales. Certes l'océan leur porte chaque jour des sacs plastiques à n'en plus pouvoir mais ils disent que c'est la seule manifestation d'un don des riches aux pauvres...

Peut-être que cette population verra passer le 23/01/2050 sans être affectée... Je le leur souhaite de tout mon cœur.

Jacques Igles



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



LES 5 PILIERS DE LA FONCTION RH



SEVERINE **VENTOLINI**

Présidente Référence RH
Réseau des troisièmes cycles RH





18

Le bouleversement engendré par la crise sanitaire a eu de nombreux impacts sur les organisations et a mis en évidence le rôle primordial du DRH. En effet bien que cet épisode ait avant tout été une crise sanitaire, elle a mis en évidence les défis de logistique, de production, d'organisation du travail et du rôle des salariés dit de «première ligne». Or, les acheminements logistiques, les capacités de production nécessitent des ressources humaines. De même la flexibilité de l'organisation du travail et la mobilisation des femmes et des hommes de l'entreprise relèvent des missions du DRH.

Le DRH a donc été au centre des bouleversements de cette crise, devant gérer une forte et brutale hausse ou baisse d'activité de son entreprise, sans perdre de vue les objectifs à long terme (lorsque la crise serait passée). Il a dû parer au plus pressé en mettant en place des mesures sanitaires, de chômage partiel, de télétravail... gérant les aspects administratifs et juridiques de la crise. Il a également dû rassurer les salariés en leur apportant une communication et une information la plus claire possible alors même que les situations



personnelles et professionnelles variaient considérablement. La connaissance des métiers, du fonctionnement de l'activité a permis au DRH de trouver les dispositifs les plus adéquats selon les emplois. Pour finir, il a fallu réorganiser les conditions de travail au fur et à mesure que la crise s'installait dans la durée, réinventer la dimension relationnelle et le rapport au travail alors que des changements profonds s'opéraient.

Au cours de cette période, le DRH a montré les multiples facettes de sa mission à savoir gérer le court terme tout en s'inscrivant dans des changements à long terme pour son organisation, avoir une vision stratégique et analytique de son contexte organisationnel, comprendre les enjeux business et les attentes des parties prenantes et être en mesure de répondre aux questionnements et attentes des salariés et des équipes, toutes particulières.

Cette capacité à passer de court terme au long terme, à avoir un regard au-delà de son organisation, sur l'environnement externe de l'entreprise tout en connaissant parfaitement son organisation ont été des compétences essentielles pour répondre aux enjeux conjoncturels de la crise sanitaire, mais seront également des compétences primordiales pour répondre aux missions qui attendent le DRH, missions interdépendantes, que l'on pourrait cependant regrouper en 5 blocs.

1 une mission d'innovation et de technologie : La digitalisation, l'intelligence artificielle a commencé et va continuer à s'ancrer dans les organisations. Avec ces technologies, c'est l'expérience de travail qui se transforme. Que l'on soit dans une organisation de production de services ou de biens, la digitalisation et l'introduction de robot intelligent, le big data, etc. nécessitent de tenir compte de l'interaction homme/machine et des nouvelles compétences que cela engendre.

La mission du DRH est de trouver le bon tempo pour accompagner les équipes dans ces transformations technologiques et d'innover pour que le rapport au travail et le rapport aux autres membres de l'organisation se fassent dans les meilleures

conditions. Cela passe à la fois par une organisation du travail innovante, on en voit fleurir régulièrement (entreprise libérée, en mode projet, design thinking, structure agile, ...) et par une gestion des compétences ambitieuse.

Sur ce dernier point, identifier les compétences clés, savoir les faire évoluer afin qu'elles soient toujours en adéquation avec les attentes du marché, accompagner la transformation des métiers, avoir une vision prospective des emplois de son organisation au regard des avancées technologiques est une des missions clé du DRH.

2 une mission de conviction. Convaincre les parties prenantes d'une part des valeurs de l'entreprise et d'autre part de la nécessité d'investir dans une politique RH responsable, cohérente et qualitative fait partie de l'éventail des projets du DRH. Pour cela la mission du DRH est d'avoir au préalable une bonne connaissance du business et de son environnement organisationnel, de comprendre les attentes des différentes parties prenantes pour être crédible et convaincant dans sa proposition de politique RH.

Celle-ci doit donner envie 1/ aux individus de rejoindre et rester dans l'entreprise, la marque employeur doit alors être crédible, 2/ aux clients de choisir les services ou produits de l'entreprise, l'organisation doit alors s'inscrire dans une politique responsable et durable 3/ aux financeurs d'investir dans une organisation à la politique RH ambitieuse, le DRH doit alors convaincre de l'importance d'un investissement dans des actifs immatériels (culture d'entreprise, QVT, ...), même si les effets ne sont pas mesurables à très court terme.

3 Une mission de construction de la stratégie organisationnelle et de changement. La mission du DRH est, on l'a déjà dit de proposer une politique en ayant une bonne connaissance des enjeux de marché et de la concurrence organisationnelle. Pour cela un de ses objectifs est d'avoir une vision de long terme de l'évolution des attentes des parties prenantes, s'inscrire comme un



partenaire à part entière de la stratégie de l'entreprise, traduire les évolutions du marché et de l'activité dans les métiers et leur transformation. Le DRH doit donc toujours avoir un œil à la fois en dehors de son organisation pour comprendre son environnement et un œil dans son organisation pour prendre la mesure de l'évolution des compétences internes.

Il doit ainsi être leader et accompagnateur du changement, le proposer et le transcrire dans son organisation, en y associant le plus possible les collaborateurs, sans épuiser les équipes.

Cela passe également par la nécessité d'amener les salariés à une attitude proactive vis-à-vis des changements organisationnels ou opérationnels. L'implication des collaborateurs dans les projets de l'entreprise est une mission clé également.

4 Une mission d'inclusion et de reconnaissance. La crise sanitaire l'a fait ressortir de manière significative, le sens du travail et la reconnaissance de l'expérience de travail, c'est-à-dire de ce qu'implique en termes de compétences, pénibilité, contraintes... les emplois est peut-être le défi des années à venir du DRH.

Ne pas tout traduire en termes quantitatifs mais prendre la mesure de ce qu'impliquent les situations de travail au plus proche de ce que vivent les salariés et porter la voix de la nécessité de la reconnaissance (financière et non financière) de ces situations de travail au niveau stratégique et des différentes parties prenantes est une des missions du DRH.

Par ailleurs le DRH doit aujourd'hui composer avec la diversité des situations individuelles (familiale, santé,...) qui composent l'effectif de l'organisation et proposer des solutions en termes d'organisation du travail (télétravail, horaires...), pour que chacun trouve sa place sans nuire au collectif. Les attentes de la société à ce sujet sont fortes.

5 une mission de motivation et d'engagement collectif. Une mission qui a une résonance un peu particulière actuellement après ces les différents

confinements et périodes de télétravail pour certains, est la nécessité de redonner l'envie aux salariés : l'envie de s'impliquer dans leur mission et les projets auxquels ils participent, l'envie de partager, de s'inscrire et d'apporter à un collectif de travail.

En effet, un des effets de la crise sanitaire a été la question du sens du travail, de la collaboration, de l'importance des interactions alors que certains ont opéré un repli sur la sphère personnelle et familiale. Ainsi, le retour au travail «comme avant» n'est plus concevable.

Manager autrement, apporter des clés au manager et aux collaborateurs pour motiver individuellement et collectivement les membres de son équipe est aussi certainement une question qui se pose avec acuité aujourd'hui.

Donner les clés aux futurs RH pour qu'ils aient conscience des missions qui les attendent et avoir une réflexion et des outils pour les mettre en œuvre tout en ayant conscience des aménagements liés au contexte organisationnel (activité, taille, culture...) qu'ils vont intégrer est la mission des formations de référence RH. Les missions du DRH évoluent, les responsables de formation de référence RH les ont bien en tête, ils côtoient les DRH, lisent les recherches récentes dans leur domaine et se nourrissent ainsi de leur vision auprès de professionnels et de chercheurs pour que leur formation soit toujours en phase avec le devenir des métiers de la fonction RH.

Ainsi, faire que nos futurs diplômés aient les compétences attendues pour aborder sereinement les nombreux défis qui les attendent est et à toujours été au cœur des préoccupations des 37 formations labélisées Référence RH.

Gérard Ventolini



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



LE PURPOSE, UNE BOUSSOLE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

LYDIE **ROUX**

Rubrique tenue par l'APM : 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.





19

Après deux ans de pandémie, le surgissement d'une guerre et le bouleversement de nos anciens repères, le monde du travail change. Nous n'avons plus les mêmes attentes. Au lieu d'un monde travail centré, parlons plutôt d'un équilibre «purpose centric».

Ce sont les valeurs, plus que tout autre chose, qui font que l'on a envie de travailler dans une entreprise, et d'y rester. Ce sont elles encore qui font la force et la vitalité de l'entreprise elle-même. Qu'est-ce qui nous anime au fond, qu'est-ce qu'on a envie de défendre, d'atteindre ? Pour qui ou pourquoi faisons-nous ce travail ? quelle raison nous pousse à nous dépasser et entraîner nos équipes vers quelque chose de plus grand ? Une société ce sont des objectifs, des résultats et des chiffres. Mais il nous faut un but ? une raison bien supérieure à des alignements de chiffres. Une entreprise c'est avant tout une communauté d'hommes et de femmes qui pensent, qui ont des idées mais aussi qui ont des émotions et qui sont loin de n'être que des numéros.

Quand l'époque est complexe, inquiétante et éprouvante, le purpose est central. Il est ce qui fait sens. Avoir un rôle véritable, une mission, est un élément clé qui nous anime chaque jour.

En Europe de nombreux salariés ont quitté leur entreprise car la pandémie a joué un effet de zoom sur ce qui ne leur convenait plus, des cadres trop stricts, un niveau de stress trop élevé, le sentiment de ne pas être à la bonne place, ne plus trouver les bonnes raisons si elles n'étaient que financières ou statutaires... Les Etats-Unis, fortement touchés, ont appelé cela «la grande démission». Le télé-travail a considérablement changé notre perception. Nous avons découvert la flexibilité et cela a renforcé aussi un certain désir d'autonomie.

Il faut réajuster la façon dont nous voyons et construisons l'entreprise. Les employés ont soif de confiance, d'autonomie, de reconnaissance. Ils veulent pouvoir agir, être responsable de leurs actes (accountability) mais aussi avoir la marge de manœuvre pour décider du meilleur chemin (empowerment) pour y parvenir.

Le purpose d'une entreprise est donc moteur et fédérateur, et j'essaie en tant que manager de





l'identifier et de le mettre au cœur de tous nos projets d'équipe. Il est ce qui permet d'adhérer à un projet collectif et d'avoir envie de s'y engager.

La culture d'une entreprise, le comment je fais les choses, est tout aussi capital pour diriger notre envie d'actions, nous aider à challenger le statu quo et innover.

Chez Novo Nordisk, aider les patients souffrant de diabète et d'obésité – prévention, traitements, informations, prise en charge – est au centre de notre purpose. Il est extrêmement motivant de savoir qu'à l'échelle d'une filiale, nous œuvrons pour aider tout un pays. Des personnes en bonne santé, ne sont-elles pas aussi des actifs pour la société ? Ce but nous dépasse, il est plus grand que nous, il transcende notre travail et c'est aujourd'hui l'essence même de mon travail et ma passion. Plus que jamais, les salariés ont besoin de desseins communs, d'objectifs concrets et d'impact humain.

«La culture est plus importante que la stratégie. Si nous ne parvenons pas à être agiles et toujours penser plus grand, nous ne réussirons pas à atteindre notre objectif» écrivait le CEO de Novo, Lars Fruergaard Jørgensen, et ce avant le début de la pandémie ! J'ai relu ces mots récemment en me disant que l'esprit visionnaire est là. J'y souscris pleinement. Il faut être ambitieux,

passionné, mais aussi rapide pour faire changer les choses.

La culture d'entreprise nous cimente et permet aux équipes de trouver le cadre dans lequel elles vont adopter les bons comportements, qui permettront d'aller plus loin (collaboration, agilité, transparence, good intent....) . Privilégier plus de flexibilité au détriment du cadre entravant et du contrôle, permettre aux décisions d'être prises au niveau local, les laisser émaner d'une logique et d'un savoir-faire de terrain, et savoir aller du down vers le top, et non l'inverse. C'est plus rapide et plus efficace et surtout corrélé aux besoins de nos parties prenantes dont les patients.

J'ai le sentiment que nous avons tous un rôle clé pour construire le monde de demain, et le sens qui génère l'action se bâtit, ensemble. Le leadership doit être inspirational, aller vers cette quête de sens dont nous avons besoin pour vivre. Laissons tomber le seul leadership «transactionnel», «top down», auquel personnellement je n'ai jamais cru. Être performant, humain, et aussi rêveur (voir plus grand, différent...) c'est possible.

Lydie Roux



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



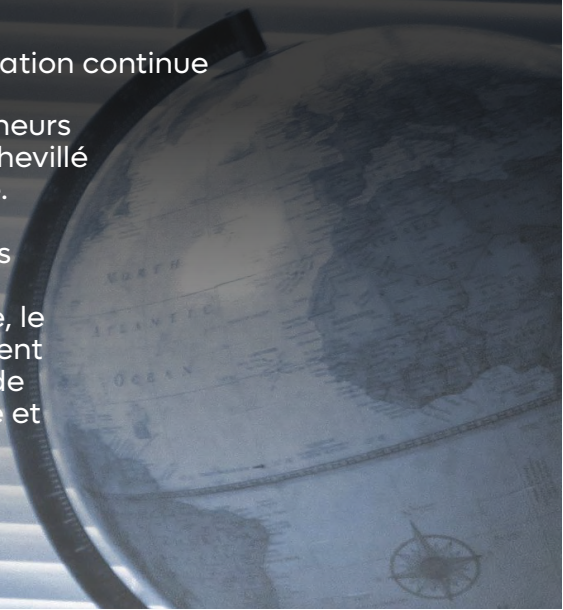
LE RETOUR DE L'ESPRIT DU PACTE DANS LE MANAGEMENT



ALAIN CABRAS

Dirigeant Cabras conseil Formateur multiculturel Sorbonne formation continue

Rubrique tenue par l'APM : 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.



En ces temps d'annonces et de craintes apocalyptiques, où l'hybris redevient un élément clef du contexte des institutions et des entreprises, resserrer les rangs et pratiquer un contrôle le plus absolu possible de l'incertitude est logique. Contre l'incertitude extérieure, revenir au cadre est un réflexe humain qui rassure en interne et renforce la cohésion.

Les deux confinements dus à la pandémie, ayant déjà mis à mal la cohésion des équipes, il est apparu, parfois à la surprise des dirigeants et des managers, que les liens s'étaient effilés voire carrément déçous à une vitesse inattendue. En réponse immédiate, bien des entreprises ont eu recours au contrôle : retour au contrôle indispensable de la performance, bien entendu, mais aussi rappels aux contrats, aux chartes du vivre-ensemble ou de la laïcité pour reposer les balises de l'être et du faire ensemble. Dans cette situation inédite en France, les managers se demandent, en effet, comment redonner ou rappeler à chacun sa place dans l'entreprise ou le service. Ils le font, évidemment, avec leurs outils habituels pour faire face aux crises. Contractualiser, décontractualiser puis recontractualiser en boucle au nom de la culture du contrat et de la croyance que la juridicisation est la protection ultime du cadre. En dernier recours, le cadre se rappellera à chacun par la signature apposée au bas du contrat de travail, ou du règlement intérieur voire d'une quelconque charte. C'est normalement anormal. Rien n'est plus normal de vouloir faire face aux crises avec ses outils quotidiens mais rien n'est plus anormal de persister alors que l'on sait cela vain. Nul ne peut le nier mais l'on ne manage pas qu'au contrôle et à la peur de la sanction.

Les anthropologues comme les sociologues ou les historiens nous rappellent qu'en temps de crise majeure, où une métamorphose générale guette, la notion de pacte rejaillit, à côté de celle du contrat, et se montre bien plus efficace dans la quête de confiance que recherche les membres du groupe pour passer l'épreuve ensemble. Cette épreuve au bout du compte reste celle du sens. Et la crise de sens ne peut s'éclairer que par le sens que l'on donne à cette crise.

L'appel au cadre légal est nécessaire. Rien ne peut exister sans lui dans les sociétés complexes. Mais





s'il dit l'ordre interne et garantit le cadre de vie de l'entreprise pour définir ses liens sociaux, force est de constater que ce lien est déjà et depuis longtemps en souffrance, abimé plus encore par la pandémie et aujourd'hui le spectre de la guerre. Lacordaire, au XIX^{ème} siècle, avait eu bien raison de nous rappeler qu' "entre le riche et le pauvre, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit " mais depuis nous avons pris un chemin où la loi, la norme ou les règles sont devenues obèses et affranchissent de moins en moins et paradoxalement épuisent le sens, première source de l'engagement des femmes et des hommes.

Dès lors, se pose légitimement la question de savoir si, en temps de crises majeures, le management des collaborateurs ne pourra s'adosser qu'au seul renforcement du cadre légal afin de lutter contre le fléau de l'entropie, ou s'il pourra renouer avec l'esprit du pacte qui énergise la confiance.

En effet, comment accompagner les managers pour les aider à penser / panser le lien entre les salariés et les équipes ? Comment donner du sens aux collaborateurs, en pleine crises pour la survie, afin de les «réenchanter» et de créer le point d'équilibre entre principes d'efficacité et de coopération ?

Le management est toujours bâti sur un imaginaire collectif, c'est-à-dire, sur une croyance puissante commune de ce que sont ses préférences collectives. Les collaborateurs doivent adhérer à ces «préférences» pour se sentir membres d'un tout, d'un «nous», qui les dépasse et les définit en même temps. Cet imaginaire est constitué de la culture de l'entreprise, de ses mythes, de ses rites et enfin de ses valeurs. Et le manager en est le porteur et le transmetteur permanent. Repose donc, lourdement sur ses épaules, la lutte quotidienne contre l'entropie culturelle. En temps de crise et de tragédie cette mission engage toute la pérennité de l'entreprise au même titre que les autres paramètres de son référentiel en termes de développement.

C'est la raison pour laquelle, face à la manifestation des pires fléaux imaginés dans l'histoire occidentale, sous la forme

des Quatre Cavaliers de l'Apocalypse (la Mort, la Peste, la Guerre et la Bête), le management peut renforcer le cadre par ce qui est «légitime» pour le collectif.

Pour lutter contre les conséquences des quatre «fléaux», les managers disposent des quatre anti-fléaux que sont les moteurs de la culture en milieu professionnel pour être dans la transmission des valeurs centrales de cohésion. En revenant ainsi à l'essentiel de l'imaginaire du collectif, à la partie la plus enfouie de son iceberg, ils pourront renforcer son cadre en faisant vivre le mythe et les rites de la culture pour donner le sens, ou du sens, afin de recoudre les liens et améliorer les conditions de travail de tous les collaborateurs

Ainsi, pourront-ils revenir à la source du mot management contenus dans les quatre premières lettres du mot «management», à savoir, «mana» : la force qui influence et qui guide.

LES QUATRE MOTEURS DE LA CULTURE POUR RENFORCER LE CADRE LÉGITIME DE L'ENTREPRISE

Le premier confinement a heurté de plein fouet les fondements de notre culture sur ce qui nous semblait normal et «naturel» depuis longtemps, à savoir, notre rapport intime au temps, à la vitesse, au lieu, à la connaissance, à l'altérité, à la tolérance et à... l'insupportabilité. Les bonnes vieilles mesures de la bonne distance entre nous, la proxémie, ont carrément explosé, physiquement et symboliquement.

La généralisation du télétravail a bousculé, à elle seule, nos visions culturelles de la hiérarchie, du degré d'acceptation de l'incertitude, des définitions du court et moyen terme, et même, au plus profond de notre imaginaire collectif, de notre logique de l'honneur. Il est ainsi apparu que lorsque le télétravail était fait honnêtement, il remettait en vigueur l'antique triptyque de l'artisan : «autonomie, responsabilité, créativité», contribuant à un sentiment réel d'accomplissement pour les personnes... et de désœuvrement pour les managers, soudain perdus dans leur mission classique. Ce sentiment, le psychanalyste suisse Carl Jung



l'avait appelé l'individuation : cette partie du cheminement qui amène à l'indépendance et la liberté d'être soi. Cet accomplissement qui ne donne pas seulement une éphémère satisfaction mais produit ce contentement durable qu'évoquait Maslow dans son approche des besoins de croissance. En management interculturel, on parle alors de «renforcement de la légitimité» de celle ou celui qui le vit pleinement. En effet, la personne est d'autant plus «contente» de gagner en autonomie, en responsabilité et en créativité que celles-ci sont valorisées par la culture française de l'esprit critique et autonome. Cela nourrit la logique de l'honneur qui est pour une personne le fait d'accomplir les devoirs que la coutume a fixés à la catégorie particulière à laquelle elle appartient ou croit appartenir.

LA CULTURE A DONC UN RÔLE MAJEUR À JOUER DANS LA PÉRIODE QUE NOUS TRAVERSONS.

Peter Drucker disait que «la culture mange de la stratégie au petit-déjeuner» (culture eats strategy for breakfast). Cette pensée que dans l'entreprise la culture est plus déterminante que la stratégie, saute aux yeux en moments de crises graves ou exceptionnelles. Bien des enquêtes ou nos expériences nous apprennent que pour les managers la stratégie de leur entreprise, même clairement définie, est rarement exécutée comme attendu. La cause de ce point d'achoppement est l'incohérence de la stratégie avec la culture de l'entreprise. La culture apparaît ainsi comme une barre puissante pour réussir la stratégie mais mieux encore, guider l'entreprise dans la tempête. Encore faut-il savoir comment la manager.

Si faire le tour de la culture française, chinoise ou italienne nécessiterait toute une vie (au moins !), on peut lire et décoder plus rapidement la culture dans un milieu professionnel à travers quatre moteurs auxquels les managers doivent être attentifs :

- les valeurs centrales de cohésion, autrement dit, les valeurs non négociables des collaborateurs dans et pour l'entreprise. Ces valeurs sont

un lance-pierre fort de la marque de l'entreprise à l'extérieur mais aussi un ciment puissant à l'intérieur. Les valeurs centrales de cohésion, bien définies et partagées, ont force de symbole et comme tout symbole, donnent une énergie qui permet au groupe de se protéger et de se projeter. Elles permettent à chacun de trouver sa place, en confiance, dans le collectif ainsi que le rappelait Lacan dans sa phrase célèbre : «sans père, ni repère pas de place parmi mes pairs».

- la triple représentation : la culture sert à nous apprendre à nous représenter dans trois directions de la vie. La culture nous dit comment se représenter à soi-même, comment se représenter aux autres (vêtir, se tenir, apparaître, bref, la posture et le savoir-être) et enfin, comment se représenter au monde, c'est-à-dire, comment se positionner face à tous les environnements et contextes. D'Antigone dans la Grèce antique aux entreprises durant la tragédie de Fukushima, de la population ukrainienne face aux soldats russes en passant par le Haka des All Blacks, la culture nous apprend à nous représenter le monde et à nous présenter à lui. En situation de crise, cette partie de la culture est au moins aussi essentielle que les valeurs de cohésion parce qu'elle en est l'incarnation pratique.
- l'identité dynamique, qui est le croisement d'une histoire, d'une géographie et d'une cause. En temps d'épreuves, le management ne peut plus avoir une conception classique de l'identité de l'entreprise, il doit mettre l'accent sur la partie dynamique de celle-ci, qui est son ambition, sa quête, sa cause, en somme son Graal. Même si la vision est stoppée net, l'horizon ne doit jamais être perdu de vue, car il est l'espoir d'une solution enviée et non subie.
- les résistances et le choc culturel : les managers doivent être préparés et préparer les salariés aux divers chocs culturels qui s'annoncent soit parce que les événements vont attaquer notre «être ensemble» habituels et le modifier, soit parce que la culture d'entreprise à laquelle nous appartenons portent en



elle des éléments qui feront résister les autres cultures.

En un mot comme en cent, les managers doivent apprendre à respecter l'existant pour que le collectif ne se perde pas soi-même et qu'il fasse face.

FAIRE VIVRE LA CULTURE PAR LE MYTHE, LES RITES ET LA DOXA POUR RENFORCER LE PACTE.

«Quand il n'y a plus de futurs, restent les commencements», comme l'a écrit si bien Régis Debray dans son hommage au dernier Résistant, Daniel Cordier. Il reste à rappeler et recoudre le fondement de notre être-ensemble pour œuvrer ensemble. Ce fondement c'est son mythe.

Pourquoi est-ce si important ? Parce qu'il n'y pas de culture sans mythes, sans rites et sans une doxa, c'est-à-dire, un discours sur soi et sur le monde que nous donne cette culture. Ce vieux mot archaïque de «mythe» signifie : récit fondateur et histoire sacrée. Non seulement les managers doivent accaparer le récit fondateur de l'entreprise à laquelle ils appartiennent mais ils doivent pouvoir le rappeler et le transmettre. Se souvenir du «pourquoi nous sommes ce que nous sommes», c'est remobiliser le «comment nous devons être et faire». C'est réaffirmer «ce qui est juste de faire» grâce au retour au récit qui dit «le pourquoi le faire». Devenant des passeurs sûrs de la culture

de l'entreprise, ils sont porteurs du sens de la mission et de l'action collectives pour chaque salarié et, ainsi, de sa réalisation personnelle.

Mais les mythes ont tous besoin d'être mis en pratique sous peine de disparaître. Les mythes polythéistes égyptiens, grecs, romains et celtes moururent de la fin de la pratique cultuelle à leurs égards. Aussi le manager se transforme-t-il, en plus d'animateur (anima voulant dire le souffle en latin) de la communauté au travail, en régulateur des relations entre les personnes et les équipes en vue de permettre l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les rites sont en effet des pratiques régulières rythmées qui animent le message contenu dans le récit fondateur et l'amplifie. Le manager a la lourde responsabilité de les créer, de les penser et de les animer. Ils sont l'occasion pour lui de rappeler l'alignement des valeurs, de la mission et de la vision en permanence.

Les hommes, animaux parlants, ayant besoin de verbaliser leurs croyances et leurs actions à leurs semblables, les managers doivent être le relais du message que produit la culture par son mythe et ses rites. Passeur, courroie de transmission, chaînon essentiel de la chaîne de commandement et de production, le manager est alors le porte-parole, non pas d'éléments de langage changeants, prémâchés hors-sol mais d'un discours congruent en lien avec la culture de l'entité pour laquelle il travaille.

Il est celui qui de manière informelle passe un accord quotidien, inlassablement, avec ses collègues et subordonnés. Il est l'homme ou la femme du pacte. Il est le trait d'union entre le formel de la direction et l'informel du lien entre tous ses collègues. Si le légal et le contrat restent indispensables pour garantir la forme du cadre d'une société, le pacte, surtout en temps de crises, est le rouage de la légitimité du cadre pour dire aux humains d'un même collectif qu'ils font partie d'un «Nous», de ce que Malraux appelait «la formule la plus simple de l'amour : tu m'es nécessaire».

Alain Cabras



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



TALENT MANAGEMENT ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE FONT-ILS BON MENAGE ?



VINCENT **HOGOMMAT**

Content Manager & SEO Explorer
NEOBRAIN





21

*D*émystifier la réalité de l'IA est-il suffisant pour encourager son usage dans les solutions de Talent Management ? Les domaines la Paie, de la Formation, de la Gestion administrative, de la GTA sont aujourd'hui largement digitalisés dans les entreprises. Le Talent Management bénéficie, quant à lui, d'un équipement RH inférieur.

On entend par talent management plusieurs domaines: le recrutement, le management de la performance, la gestion des carrières et des mobilités, le développement RH et l'anticipation des compétences. A ce titre, le baromètre 2021 de l'ANDRH fait état, en moyenne, de 30% d'entreprises de 300 à 5 000 collaborateurs, utilisant des logiciels dédiés. Ce chiffre atteint 62% des entreprises de + de 10 000 salariés.

Comment comprendre cette moindre pénétration dans le quotidien des RH ?

L'offre plus récente de solutions, la fiabilité et le manque d'harmonisation des données sont de premiers facteurs explicatifs. Les raisons de penser que sa démocratisation va s'accélérer sont nombreuses:

- Les PDG voient désormais dans ce domaine une source de contribution importante à la performance économique de la société.
- La politique de gestion des talents n'est plus cantonnée aux individus représentant le plus de potentiels mais à l'ensemble des collaborateurs.
- Ces sujets font l'objet d'un désir de formation important au sein de la fonction RH : 7% se dit "experte" avec la gestion anticipée des compétences, chiffre à comparer avec le recrutement pour lequel 25% affiche ce niveau d'expertise.

Le développement de cette technologie va de pair avec les transformations vécues par les RH. Parmi celles-ci, se trouve l'intégration des données issues du Big Data et de l'IA dans ses prises de décision. Rendre les collaborateurs acteurs de leurs parcours, et favoriser une culture apprenante





font partie des bénéfices de l'IA dans la transformation de la fonction. Du point de vue sociologique, l'intelligence artificielle favorise un lien social différent au sein de l'organisation et avec son environnement externe. Elle donne accès à une information immédiatement exploitable et de qualité.

QUELLE EST LA RÉALITÉ DU TALENT MANAGEMENT AUJOURD'HUI ?

Comment définir un "Talent" ?

La notion de "talents" est née des années 2000 lorsque la pénurie de main d'œuvre et l'hypercompétition s'imposent aux entreprises. C'est l'objet de l'ouvrage "The War for talents" de 1997. La gestion des talents était alors motivée par la recherche de performance organisationnelle. Aujourd'hui la création d'un environnement favorable à la performance est devenue un levier dont la place est aussi importante que l'activité de détection de ces talents. Le rapport de force s'est inversé, désormais c'est essentiellement la responsabilité de l'entreprise d'être la source de la mobilisation de ces talents et non plus aux talents de faire la différence.

Ceci est illustré par l'évolution de la politique de gestion des talents, désormais 52% des DRH considèrent l'ensemble des salariés comme un "talent", contre 44 % en 2017. En définitive, reconnaître le talent de chacun a pris le pas sur la priorisation de l'action RH sur un "happy few".

Cette approche doit être observée avec vigilance. Elle peut représenter un risque de confusion, et de conformisme pour gommer des différences qui sont pourtant bien réelles. Le talent est à la croisée des chemins de l'excellence et du potentiel. Envisager le management des talents doit demeurer une pratique complémentaire à la gestion RH déjà vivante. Elle est à la fois le témoignage de l'accroissement de la complexité organisationnelle et l'aboutissement des meilleures pratiques RH.

Les domaines du Talent Management et leurs évolutions

En toute logique, les priorités des entreprises sont très différentes suivant leur taille. Les structures moyennes (entre 50 et 1000 personnes) misent sur la fidélisation, l'engagement par la mise à disposition d'un environnement propice



au développement. Les priorités des structures de taille importante (au-delà de 10 000 collaborateurs) sont, quant à elles, l'identification des hauts potentiels, l'accompagnement à la transformation de leurs métiers et la mise en place de plans de succession.

Le développement des compétences

Le développement des compétences, la formation sont les domaines où l'investissement est le plus important pour les structures de taille moyenne. La formation en présentiel reste la modalité prépondérante avec, cependant, une baisse de 90 à 51% entre 2017 et aujourd'hui. Cette composante du talent management bénéficie d'un enrichissement des médias et canaux pour inscrire l'apprentissage dans la durée. Par exemple, le coaching n'est notamment plus réservé aux individus qui nécessitent un fort reskilling mais il s'est démocratisé auprès d'une population plus large. C'est ce que mentionnait Hubert Joly,

ancien PDG de Best Buy lors du Congrès RH 2022. Le métavers obtient également un écho de plus en plus favorable dans des grandes structures. Un gain de temps pour l'acquisition et une plus grande pérennité de l'enseignement ont été démontré par PWC dans son [étude](#)

Neobrain a approfondi le sujet du métavers et de la formation dans un article à lire [ici](#).

Ce domaine du Talent management doit désormais renforcer sa capacité à mesurer précisément ses impacts sur les collaborateurs. Évaluer les bénéfices de la formation par la satisfaction des collaborateurs n'est pas suffisante. Elodie Asselin, Directrice Workforce & Organisation chez Cap Gemini invent évoque l'apport de la formation des collaborateurs sur le sujet de la sustainability. Son impact se mesure par la fréquence avec laquelle les termes rattachés à ce domaine s'observent dans les conversations régulières et la vente d'accompagnements aux clients.



L'évaluation de la performance

Une **étude** de Gallup de 2016 démontre que 44% des collaborateurs déclarent ne pas connaître leurs objectifs. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Les modalités d'évaluation restent très similaires depuis 5 ans, les entretiens annuels et professionnels dominent mais posent le souci du manque d'agilité dans un environnement aussi incertain. Une société sur 4 renouvelle cette démarche en milieu d'année et la complète par un 360 feedback. Les éditeurs qui se distinguent dans la conception des outils d'entretiens aux différentes étapes du cycle de vie du collaborateur sont ceux qui présentent deux services :

- la mise à disposition de trames pré-existantes.
- l'intégration automatique des données de performances au sein-même de la trame de l'entretien.

Dans un domaine connexe comme celui du management de la performance, la méthode des Objective Key Results s'est progressivement implantée pour répondre à trois attentes essentielles :

- Favoriser la transparence recherchée par les individus. Les objectifs de l'organisation globale jusqu'à l'individu sont affichés au sein d'un système collaboratif.
- Aligner les objectifs de performance à chaque échelon de l'organisation en parlant un langage commun. Des indicateurs de mesure similaires facilitent la collaboration dans l'atteinte des objectifs.
- Répondre à l'incertitude par la formalisation d'objectifs à plusieurs échelles de temps et modifiables en cours d'exercice.

Enfin cette méthode de fixation et d'animation des objectifs favorise l'engagement des collaborateurs puisque ceux-ci comprennent l'impact immédiat de leur contribution aux objectifs collectifs. Cependant cette démarche convient essentiellement pour les structures de taille modeste et ne serait pas adaptée pour les plus grandes entreprises comme le souligne

Eugénie Goarin, Directrice des talents chez Jellyfish.

Voici quelques conseils lors du choix d'un outil d'évaluation de la performance :

Le Recrutement

Après une période 2021 sous forme de reprise des recrutements, l'année 2022 apparaissait sous les meilleurs auspices jusqu'à la crise ukrainienne. Les principales évolutions récentes sont l'émergence des plateformes de recrutement et l'adéquation culturelle comme catalyseur de réussite d'un recrutement. Les dérives systémiques dans l'absence de réponses ont fortement diminué, désormais maintenir la relation avec les candidats grâce aux outils de Candidate Relationship management est intégré dans les bonnes pratiques d'expérience candidats.,

Dans un contexte de difficultés accrues de recrutement et de changements de postes plus réguliers, le recrutement interne prend de l'ampleur. Gartner parle d'un coût de 49 millions de dollars pour les entreprises américaines induit par le manque d'opportunités internes.

Si la publication des postes en interne devient systématique, la démarche de recherche de compétences en interne se développe de manière constante. Pour les grandes entreprises, bénéficier d'une plateforme interne de talents favorise la rapidité de staffing de projets, encourage l'acculturation interne, et répond aux envies et intérêts des collaborateurs qui témoignent à 60% d'une préférence pour l'évolution interne à un nouveau poste en externe.

Carrières et mobilités

On estime aujourd'hui à 33% le taux de cadres en recherche de nouveau poste après seulement 6 mois de présence dans l'entreprise. Ce constat est le signe d'un besoin de renouvellement des pratiques. Prendre en compte les aspirations et motivations des collaborateurs, ne plus se focaliser sur les seules expériences et hard skills dans une fiche de poste pour le besoin d'un manager, fondera un nouveau pacte contractuel. Les compétences évoluent au



fil du temps, la motivation et les soft skills sont des variables beaucoup plus stables sur lesquels miser.

Le coût d'un recrutement non pérenne est évalué environ à 50K€, ses conséquences néfastes sont à mettre en perspective avec un investissement dans des dispositifs d'individualisation de carrières et de mobilités. Les nouvelles générations souhaitent des carrières de moins en moins linéaires et les entreprises transforment leurs métiers avec une vitesse accrue : autant bénéficier de ces mouvements symétriques pour satisfaire l'ensemble des protagonistes !

La fonction Rh ne connaîtrait que 10% des compétences et motivations de leurs populations. Les outils de talent management offrent une réponse à ce besoin. Le critère clé dans le choix d'un outil de talent management est sa philosophie : met-il en valeur la motivation des collaborateurs ?

Redéployer les budgets de recrutement dans des dispositifs de mobilité demande un investissement dans l'élaboration d'une cartographie dynamique des compétences et motivations et un accompagnement auprès des managers pour faire évoluer leurs pratiques. Un acteur majeur de la banque a atteint son objectif de 50% de recrutement réalisé en interne grâce à une solution comme Neobrain.

Intégrer ici l'infographie complète : Talent management et l'intelligence artificielle"

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉVOLUTIONS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LES RH ?

L'intelligence artificielle consiste à faire imiter par une machine les capacités cognitives d'un être humain. Elle doit être considérée comme une forme d'intelligence qui devient pertinente à force d'entraînement. Les instructions qui lui sont initialement fournies ont un rôle clé dans sa pertinence future. Une organisation dont les points de vue sont multiples et diversifiés est mieux équipée pour affronter l'environnement hyper global actuel.

L'intelligence artificielle comporte autant de risques éthiques que d'opportunités d'égalité des chances suivant sa configuration. Elle peut soit reproduire une réalité passée (risque par exemple de moins grande ouverture vers d'autres profils dans le domaine du recrutement) ou se focaliser sur des données irréfutables accélérant l'objectivité des décisions prises. Chaque humain agit suivant des biais cognitifs. L'IA peut justement permettre de les réduire tant que la diversité de pensée de l'équipe à l'origine de cette intelligence est réelle.

Pour envisager un équipement plus important des solutions de Talent Management au sein des sociétés, l'intelligence artificielle va devoir convaincre et évoluer sur trois aspects :

- La capacité à apprendre plus vite (active learning)
- La capacité à comprendre un langage non structuré (BERT)
- La capacité à modéliser la transférabilité d'une compétence

La capacité à apprendre plus vite (active learning)

L'intelligence artificielle a besoin d'entraînement pour devenir performante (Machine Learning). Cette technologie va évoluer sur sa capacité à apprendre avec peu de feedback utilisateur grâce à la "labellisation de données". La consommation très élevée de données pour apprendre des cas non rencontrés dans le passé est désormais facilitée par un outil comme Amazon Mechanical Turk. La technique de labellisation consiste à externaliser le processus d'annotation à des tiers pour gagner en rapidité.

Cas d'usage :

- Talent Management et formation : démultiplier une "tâche" humaine comme le tagging de compétences sur des formations ou la construction d'un plan de succession.
- L'IA adapte les programmes de formation plus rapidement, elle accélère ainsi l'adaptation des compétences de vos collaborateurs.



La capacité à comprendre un langage non structuré (BERT)

Le langage non-structuré consiste à appréhender des données elles-mêmes non structurées pour les rendre intelligibles. Ces données non structurées sont très fréquentes pour les RH, ce sont des informations qualitatives qui nécessitent une collecte et un traitement très important. Par exemple, le feedback d'une enquête auprès des collaborateurs, la description d'un poste, ... La technologie BERT de Google poursuit sa progression dans la compréhension du sens des mots pour les classer et les exploiter.

Cas d'usage :

- Recrutement et formation: être capable de comprendre une offre d'emploi pour en extraire les compétences, contraintes, niveaux de qualification impératifs et traiter les candidatures objectivement.
- Prélever, à partir d'une présentation de formation, les compétences qui seront ensuite intégrées aux profils des collaborateurs.

La capacité à modéliser la transférabilité d'une compétence

L'intelligence artificielle doit encore progresser dans sa capacité à prédire des évolutions futures. Aujourd'hui la technologie parvient à anticiper des réalités futures à partir d'éléments passés, la prochaine étape est de pouvoir renforcer ces prédictions à partir de différents scénarios. Par exemple, déterminer combien de temps est nécessaire pour acquérir la compétence B, si je maîtrise déjà la compétence A.

Cas d'usage :

- Rendre acteur le salarié en optimisant les suggestions de formation, d'offres de mission, de métiers.
- Optimiser les recrutements : identifier les candidats ayant des compétences proches
- Intégrer ici l'infographie sur les prochaines évolutions de l'intelligence artificielle.

COMMENT L'IA PEUT-ELLE AMÉLIORER LES PRATIQUES DE TALENT MANAGEMENT ?

Centrer toutes les compétences vers le cœur de la performance RH

Si la fonction RH a les outils pour connaître la majeure partie de ses atouts internes, l'intégration des tendances externes à son environnement en est à ses prémices. L'intelligence artificielle joue un rôle de veille en détectant les signaux externes de compétences nouvelles sous forme de veille continue.

Cette veille de compétences pour accroître la compétitivité de l'entreprise se décline sous trois formes:

- Anticiper et enrichir. Lors du déploiement de votre outil de Talent Management vous pouvez opter pour que l'intelligence artificielle alimente cette veille à partir d'observatoires métiers et d'offres de postes désirés.
- Détecter et prévenir. En comparant les compétences actuelles avec les facteurs d'attrition quantitatifs (départ à la retraite, démissions, mobilités....) L'intelligence artificielle permet de modéliser les compétences qui deviennent à risque.
- Allouer et suggérer.. L'intelligence artificielle réalise un rapprochement des compétences disponibles avec les besoins de ressources internes, ce matching prend la forme d'une talent marketplace interne. L'IA suggère les profils les plus adaptés en termes de compétences et de motivations.

Enfin, cette technologie bénéficie aux collaborateurs qui disposent désormais de visibilité sur leurs compétences et sur les chemins de carrière auxquels ils aspirent. L'IA joue un rôle clé dans la fidélisation et le développement des salariés.

Un accélérateur de l'expérience collaborateur

L'expérience du collaborateur est le résultat des émotions et des perceptions ressenties dans ses interactions avec l'entreprise. Mieux connaître ses salariés, leurs atouts, limites et motivations façonne l'individualisation des relations et de leur accompagnement.



Grâce à la digitalisation, l'information est disponible en continu sous un vécu identique à son quotidien de la sphère personnelle. À l'aide de l'IA, les profils des collaborateurs et leurs appétences servent de socle pour suggérer des trajectoires métiers et des formations adaptées.

Un levier de la Culture apprenante

L'inflation actuelle de contenus et de modalités de formation comporte le risque d'infobésité pédagogique. La valeur d'une solution de formation comportant une IA est d'arbitrer et détecter le format approprié à l'objectif attendu, mais aussi aux préférences d'apprentissage de chacun. Parmi les options retenues le «collaborative learning» consiste à suggérer des formations suivies par des collègues exprimant des intérêts et objectifs similaires. Les impacts positifs de la formation sont intégrés aux niveaux de compétences et de performance du collaborateur.

FACILITER LES PRISES DE DÉCISIONS

La dimension prospective offerte par l'IA est un allié de poids de la transformation des RH. L'étude Deloitte "Better Analytics

for better workforce outcomes" démontre l'avantage concurrentiel des organisations ayant mis en place une politique de "people analytics" sur leurs concurrents.

Née dans les années 90, l'analytique RH reste, pour 70% des organisations, au stade de descriptions statiques d'une réalité passée ou présente. Les obstacles que représente l'hétérogénéité des formes de données à traiter, leur confidentialité et leur accessibilité peuvent être surmontés. En effet, DSI et DRH partagent la même responsabilité dans la co-construction d'un Système d'information décentralisé, alimenté de manière homogène par plusieurs sources de données. Dès lors, l'intelligence artificielle sera en mesure de détecter des signaux comme les pertes de compétences ou de révéler avec objectivité les hauts potentiels. Selon nos interlocuteurs RH, le retour sur investissement d'une démarche IA doit être envisagée après une période de 6 à 8 mois suivant vos ambitions.

Vincent Hognonnet

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



EVALUATION, PIEGE A C...

LUCIENLEMAIRE

Equi-Coach





22

Juste une petite histoire pour introduire le sujet en rendant à Roland Gori ce qui appartient à Roland Gori : Dans un petit village dont je tairai le nom, il y eut le même jour deux décès. Celui du chauffeur de taxi du coin, Dédé le Jaune, surnommé ainsi pour son addiction au 51 et le bon père abbé, curé de la paroisse, Jacques Le Pieux. C'est le Dédé qui se présente le premier devant Saint Pierre. Saint Pierre consulte son grand registre et lui dit

- tu as mérité ton paradis et en plus je te décerne la croix de vermeil.

Dédé s'en fut tout content siéger à la droite de Dieu Puis ce fut au tour de Jacques de se présenter. Saint Pierre consulte ses dossiers, hausse les sourcils, maugrée dans sa barbe et lui dit :

- bon, bon c'est un peu juste mais je t'accorde quand même le paradis et je te décerne la croix de contre-plaqué.

Décontenancé, blessé, Jacques interroge Saint Pierre :

- - je ne comprends pas. Vous recevez Dédé avec les honneurs alors qu'il est querelleur, jure tout le temps, boit comme un trou, conduit comme un fou en état d'ivresse au risque de la vie de ses clients.

Saint Pierre fronce les sourcils, consulte à nouveau son registre et lui répond :

- Si, si, si je confirme. Nous avons mis en place un système d'évaluation par objectif et il ressort que lorsque Dédé conduit ses clients tout le monde prie alors que toi, tu fais de



beaux sermons dans ton église pendant lesquels tout le monde s'endort"

Ainsi vont les systèmes d'évaluations, la plupart du temps décontextualisés.

Dans la suite je propose d'examiner rapidement, deux méthodes d'évaluations pour en montrer la face cachée, ou plutôt d'ailleurs délibérément ignorée, et les redoutables effets pervers :

- Le célébrité 360°
- Les enquêtes de satisfaction "clients"

Pour finir, je tenterai d'ébaucher, une critique des valeurs puisqu'évaluer, c'est évaluer par rapport à des valeurs et de montrer qu'il existe des paradigmes éthiques pour améliorer les performances.

LE 360° OU LA PERVERSION INSTITUÉE

Non, non le 360 n'est pas une figure du Kamasutra mais une méthode d'évaluation des managers. Qu'est-ce que l'évaluation 360 ?

Un processus d'évaluation des collaborateurs qui s'appuie sur le feed-back de parties prenantes par l'intermédiaire d'un questionnaire auquel il faut répondre anonymement.

Traditionnellement, on distingue 3 étapes :

La préparation

- Fixer les objectifs
- Réaliser le questionnaire
- Présenter le processus
- Garantir l'anonymat

La réalisation

- L'auto-évaluation de la personne évaluée
- L'évaluation par des représentants des fonctions directement en lien avec la personne évaluée

La restitution :

- L'analyse
- La restitution

Alors exposé comme cela on pourrait avoir l'impression d'une certaine neutralité, mais cette neutralité est factice car elle n'est que les oripeaux gestionnaires d'une double

subjectivité qui ne se travaille pas.

- D'abord, l'objectif même de l'opération pose question : sa contextualisation n'est pas assurée et comme dans le coaching la position du donneur d'ordre n'est pas questionnée.
- Ensuite, et c'est la conséquence du premier point, le questionnaire objective ce qui ne peut être objectivé sans dialogue entre les parties prenantes
- Enfin, l'anonymat introduit des biais qui ne sont pas mis en dialogue.

Je relève curieusement sur le site d'un cabinet de conseil spécialisé cette phrase incroyable " L'anonymat des questionnaires remplis évite tout règlement de compte et favorise la collaboration et la discussion entre les équipes. "

Voilà un renversement de valeurs qui interpelle car l'anonymat au contraire ne favorise pas la responsabilité de la parole comme les réseaux sociaux le montrent à chaque instant.

Seule la mise en dialogue supervisée permet à la fois de problématiser le regard que chacun porte sur l'autre, de le contextualiser, de le confronter, l'élaborer et de le restituer d'une manière qui fasse sens.

A ce moment-là le dispositif, débarrassé de son carcan formel, peut contribuer puissamment à la construction permanente de ce que j'appelle le collectif. Car, in fine, qu'est-ce qu'un collectif ?

Une communauté, c'est-à-dire un ensemble formé d'individus, de groupes et sous-groupes réunis autour d'une intention commune :

- Qui se posent collectivement la question du sens de leur engagement dans cette communauté
- En interrogeant l'institué et en participant activement au processus instituant (les règles, les valeurs, l'identité, le sens...)
- En questionnant les rôles, fonction, missions
- En élaborant pour chacun et collectivement l'organisation même du travail dans lequel il est engagé

« Ici, comme au niveau politique, le principe



sous-jacent est : pas d'exécution des décisions sans participation au processus de prise de décision "

Le mouvement vers l'autonomie, vers la démocratie interne, est le mouvement même de création du collectif : le va et vient entre les significations individuelles, les significations portées par les groupes et l'organisation, autrement dit l'instituant, ne doit jamais se refermer sur des formes figées.

Toute évaluation ne peut donc prendre son sens que dans le dialogue, le face à face.

De plus ce type d'évaluation, scotomise la dimension systémique des freins à la performance de l'organisation. On voit se dessiner la ligne de fuite actuelle des systèmes d'évaluations : renvoyer à la performance individuelle (Uber, Uber, quand tu nous tiens!) ce qui relève de l'ajustement collectif permanent.

ENQUÊTE DE SATISFACTION OU L'ÉVITEMENT MANAGÉRIAL

Une autre forme d'évaluation massivement utilisée est l'enquête de satisfaction, qu'il s'agisse d'ailleurs, de clients internes ou externes.

Voici une expérience personnelle :

Je suis abonné à Canal + et, tout à coup, une partie des chaînes, et mes préférées, se sont révélées inaccessibles. Je me suis donc rapproché du service client. J'ai eu un premier opérateur qui me fait appliquer les procédures standards en me promettant juré, craché que cela allait fonctionner. Que nenni, j'ai, donc, eu un second opérateur, qui me fait appliquer les procédures standards en me promettant, juré, craché... Puis un 3ième, un 4ième opérateur qui me fait appliquer... Il faudra un mois et demi pour voir résoudre mon problème à savoir que mon décodeur neuf ne fonctionnait pas correctement. Qu'un décodeur neuf puisse dysfonctionner, ce n'était manifestement pas prévu dans les procédures et aucun opérateur n'a voulu me passer un supérieur quand je l'ai demandé : pas de procédure d'escalade prévue.

Chaque fois, bien sur j'avertis, mon nouvel interlocuteur que toutes ces procédures ont déjà été effectuées sans succès ! Bien sur chaque fois on me demande d'évaluer la prestation de l'opérateur. Pour moi il ne pouvait être question d'accabler un individu alors que manifestement le problème était global et relevait de procédures inadaptées.

Ainsi la tendance manifeste de l'enquête de satisfaction est, encore une fois, clairement ici, de renvoyer à la responsabilité individuelle ce qui relève, toujours et forcément, d'une défaillance collective. Ce qui pose la question à cent sous : à partir de quoi évalue-t-on ?

VALEURS, VALEURS, VOUS AVEZ DIT VALEURS

Évaluer, c'est hiérarchiser par rapport à des valeurs...mais alors les valeurs c'est quoi ? Eh, ben c'est ce que l'on évalue !

Voilà, donc, un cercle vicieux et pourtant il dit par là même quelque chose de nos fétiches.

Lorsque le film "Ouireham" est sorti, la majorité des critiques ont interpellé Juliette Binoche et, indirectement, la journaliste talentueuse Florence Aubenas autrice de l'enquête initiale, sur la blessure narcissique qu'ont dû ressentir les protagonistes après avoir été "trompés", ah! le journalisme d'immersion, sur l'identité de leur collègue de travail d'un temps. Manifestement ce que l'ouvrage révèle de l'oppression de ces femmes passe au second plan...

On constate, donc, un repli, voir une occultation, de la question politique et sociale, vers une focalisation sur l'individu et son ego ? Que dit-elle, cette occultation, de notre temps ? Avant d'enchaîner, un dernier exemple, peut-être, d'un autre ordre : J'ai passé un MBA à l'IAE d'Aix en Provence en 2001. Une plongée au cœur du performatif s'il en fut ! Nous eûmes une intervenante, directrice du marketing chez IBM France, si je me souviens bien, qui nous rapporta l'anecdote suivante.

Un couple de touristes allemands entre dans la boutique d'un pâtissier prestigieux et demande un gâteau. Le pâtissier apporte le gâteau. Le couple de client demande alors



«pouvez-vous ajouter de la chantilly ?». Le pâtissier explique l'équilibre des textures et des saveurs et refuse catégoriquement de dénaturer son travail perdant ainsi une vente. Notre intervenante n'eut pas de mots assez durs pour fustiger ce commerçant qui préfère renoncer à vendre plutôt que de saboter son travail !

Ici aussi la question des valeurs est posée, dans un autre champ, d'une manière cruciale.

Qu'est ce qui fait valeur ici sinon l'évaluation elle-même par le marché généralisé à partir un préjugé idéologique qui n'est pas exploré.

Au fond, il n'y a pas de référentiel absolu des valeurs qui permettrait de les hiérarchiser, mais une grande foire qui les fait évoluer au gré du vent du spectacle généralisé, c'est-à-dire la mise en scène de la marchandise. Alors, essayons de voir, comment on pourrait sortir de cette impasse qui est l'essence même du nihilisme : les valeurs se valent toutes, la mienne contre la tienne.

PENSER LA VALEUR DES VALEURS

Éthique, morale, justice, valeurs !

Voici quatre mots, recouvrant 4 significations encore floues ici, qui, pourtant, s'interpellent mutuellement.

Paul Ricoeur définit d'une manière admirablement claire ce qu'est l'intention ou la visée éthique. Le mot intention est important, car il désigne une dynamique et certes pas une situation figée.

Il définit l'intention éthique comme " la visée d'une vie bonne, avec et pour les autres dans des institutions justes »

Il n'est pas question, ici, de déployer systématiquement cette formule d'une économie et d'une densité remarquable.

J'ai essayé dans le schéma ci-dessous d'en rassembler les éléments pour nous permettre de situer la question des valeurs

En tout cas, on voit apparaître un lien entre 4 dimensions qui devront trouver à s'articuler :

- La vie "bonne" : c'est mon choix !
- Par et pour les autres : autrui, "tu", mon interlocuteur, ce "visage" qui me confronte à partir de sa propre liberté, "nous" collectif engagé dans des structures socio-économiques, "chacun" comme alter egos anonymes qui font société.
- Dans une institution juste, c'est à dire les lieux de productions, d'échanges, de confrontation où se posent les questions de répartition des biens, des ressources et des responsabilités. : la question de la loi (la justice)

Au fond il s'agit de penser le projet personnel face au projet d'autrui qui vaut autant que mien et les modes de régulation des rapports de force.

Je laisse la parole à Paul Ricoeur

"....je dirais que la valeur de justice est la règle socialisée toujours en tension avec le jugement moral de chacun. Cette dialectique de la socialisation et du jugement moral privé fait de la valeur un mixte entre la capacité de préférence et d'évaluation liée à la requête de liberté, la capacité de reconnaissance qui me fait dire que ta volonté vaut autant que la mienne et un ordre social déjà éthiquement marqué...."

Ainsi la justice est ce qui permet de garantir que ta liberté vaut autant que la mienne.

Autrement dit la question des valeurs s'exprime comme une tension entre ce qui est désirable pour moi, profitable pour autrui sur fond d'une sédimentation culturelle jamais achevée.

Il y a pathologie des valeurs lorsque l'on oublie un ou plusieurs côtés du triangle éthique

Une autre citation :

"Les valeurs sont comme des sédiments déposés par les préférences individuelles et les reconnaissances mutuelles. Ces sédiments à leur tour servent de relais objectivés entre de nouveaux procès d'évaluation dont chaque individu est responsable.» À ce moment de notre travail sommes-nous sortis de l'aporie du libre



marché des valeurs ? Que partiellement, car si nous avons introduit le cercle herméneutique du Je-Tu-Nous-Ils., nous n'avons pas de référentiel absolu pour "évaluer" la valeur : est-ce que la loi du plus fort par exemple est une valeur ?

C'est pour cela que Ricoeur (après Kant) pose comme référentiel absolu l'universel qui ne peut se définir, mais dont le principe peut s'énoncer.

Mais comment sait-on que l'universel est bien universel ?

Les occidentaux, avec leur métaphysique implicite du sujet, "moi je", imposent sans vergogne et sans questionnement, leurs valeurs comme universelles.

Le philosophe japonais Nishitani, pour ne citer que lui, subsume la question du sujet par la question du milieu, de "l'entre" : tout sujet émerge d'un milieu qui le précède, d'un collectif avec lequel il est en dialogue, et se revendique ainsi d'une autre forme d'universalité, une universalité plus riche, moins autocentrée sur l'ego.

L'universel ne peut, bien sûr, s'énoncer définitivement, comme la morale d'ailleurs, mais il n'est possible d'en proposer un critère, à un niveau englobant, qu'à partir

d'un dialogue, ici, entre les cultures, là, entre les désirs individuels.

Alors, comment énoncer ce principe discriminant qui permet, non de définir un contenu, mais de se doter peut être d'un critère de reconnaissance : en rappelant cette loi ancestrale qui pour les individus s'exprime ainsi :

" fait en sorte que l'autre ne soit jamais un moyen, mais une fin" et plus généralement " veille à vérifier que ce qui est désirable pour toi le soit aussi pour les autres"

ET MAINTENANT ?

Nous sommes bien loin du 360, penseront certains. Pas si sûr parce que la question que pose cette pratique est une question éthique, celle des valeurs de référence de cette évaluation. Or le principe même du dispositif est de poser le "tu" anonyme face au "je". Effacée la question du cercle herméneutique. Aucune valeur ne vaut sans la responsabilité de celui qui l'énonce et qui est capable de l'assumer dans la transparence. Aucune valeur ne peut être travaillée unilatéralement hors dialogue avec l'autre.

Ce n'est pas ici la question d'avoir à rendre compte de son travail qui est en question, c'est que cela se fait dans le secret des reins et des cœurs, sans l'espace d'ajustement que serait un dialogue régulé. C'est, toujours, dans l'échange, dans le dialogue que doit s'ancrer une démarche de progrès : c'est ce que propose, par exemple, la clinique de l'activité.

Quant au dernier exemple, il occulte délibérément la question de "la vie bonne" pour notre pâtissier pour hypostasier l'effondrement de la valeur (ma liberté) sur la marchandise (la loi du marché) plutôt que le déploiement de ses potentialités créatrices dans un collectif capable de l'accueillir.

UN PARADIGME ÉTHIQUE : LA CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ

On l'aura compris, l'éthique exige que les dispositifs d'évaluations soient transparents et contradictoires tant dans les valeurs qui



les sous-tendent que dans les dispositifs d'évaluation eux-mêmes. La clinique de l'activité propose un cadre modélisant pour de tels dispositifs. Elle s'intéresse, pléonasse, aux activités c'est-à-dire à la mise en œuvre concrète du travail d'un agent. Elle interroge autant les mécanismes subjectifs d'appropriation, les stratégies mentales, que les mises en œuvre pratiques, c'est-à-dire les gestes et savoir-faire.

La clinique de l'activité est née au département de psychologie du travail du CNAM impulsée par Yves Clot et son équipe. Qu'elle soit née dans la chaire portée par Christophe Desjours dont l'orientation analytique est connue n'est certes pas anecdotique et même si les champs théoriques sont différents la posture, "clinique", cette posture d'être «auprès de», justement reste privilégiée. Elle se construit à l'intersection de l'ergonomie, de la psychologie du développement de Vygotsky et de la "méta linguistique" de Bakhtine. Son grand intérêt est de déboucher sur une méthodologie concrète d'intervention et de mettre le dialogue au cœur du processus d'amélioration continue comme ouverture permanente : dialogue intérieur d'un déploiement de l'auto-conscience et dialogue entre pairs, confrontation directe à d'autres pratiques, dans une boucle vertueuse de questionnement.

Alors, "Clinique de l'activité" voici deux mots accolés qui doivent donner à penser. Non pas psychologie de l'activité, non pas clinique du travail, mais, en première approximation, une posture d'observation et d'écoute du travail concret. Que nous disent ces cliniciens : que, très souvent, les difficultés au travail naissent de l'absence ou de la pauvreté d'un niveau intermédiaire de partage et d'élaboration des pratiques entre le «travail prescrit» (les processus formels) et l'appropriation strictement individuelle qui fait retomber sur le sujet la responsabilité d'avoir à adapter le formel au réel et à trouver son propre sens au prix de stratégies mentales souvent défensives.

Qui n'a jamais subi la double contrainte d'avoir à appliquer des règles, des stratégies, des méthodes, dont on sait bien qu'elles sont inadaptées, purement formelles, vides

de sens, voire dangereuses, en tout cas dans ce contexte-là, tout en ayant une «ardente» obligation de résultat ?

AU BOUT D'UN MOMENT CELA REND FOU...

Ainsi, entre le processus formel, la description réglementaire du travail en processus abstrait, et l'appropriation individuelle, le style, doit s'intercaler cette couche «amortisseur», ce «jeu», nécessaire au fonctionnement de toute mécanique, le «genre» (Yves Clot, 2015 d'après Bakhtine), qui a pour fonction d'élaborer en permanence l'interprétation collective des règles face à un environnement fluctuant et, qui, «last but not least», organise les champs possibles d'une solidarité qui ne soit pas du semblant.

L'hygiène du «désir de travail» (c'est-à-dire la préservation d'un possible plaisir au travail) consiste, alors, à s'assurer d'une élaboration continue de la culture métier, dimension instituant, par une mise en dialogue permanente entre pairs afin de se prémunir du danger mortifère de la répétition à l'identique qui introduit un nouveau niveau de rigidité (l'institué) dans un corpus qui doit rester vivant.

On voit que les ensembles de dispositifs constructibles dans ce champ introduisent bien la mise en dialogue de tous les acteurs : le collaborateur, ses interlocuteurs (parties prenantes), l'institution elle-même.

Alors, au nom même de l'effa cité, comprise collectivement, n'est-il pas temps de repenser nos dispositifs d'évaluation ?

Lucien Jemine

Bibliographie :

Clot, Yves, et J. Leplat. 2005. «La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail». *Le travail humain* 68 (4): 289. <https://doi.org/10.3917/th.684.0289>.

Ricœur, Paul. 1984. «Fondements de l'éthique». *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social* 3 (1): 61-71. <https://doi.org/10.3406/chris.1984.956>.

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



L'ALLEMAGNE EN QUETE DE MAIN D'OEUVRE QUALIFIEE



VALERIE MOUNIER

consultante en communication interculturelle.



23

L'Allemagne est la nation la plus peuplée de l'Union européenne, avec une densité deux fois supérieure à celle de la France. En effet, ses 93 millions d'habitants se partagent un territoire seulement égal aux deux tiers de cette dernière. Avec 45,2 millions d'actifs fin 2021 (en comptant les indépendants et les professions libérales), le pays frôle le plein emploi. Derrière ce modèle de réussite se cache toutefois une précarité accrue car les temps partiels sont légion et 7,4 millions de salariés (dont une grande majorité de femmes) occupent un «mini-job», rémunéré 450€ net mensuel. Tour d'horizon de ce modèle, si souvent cité en référence par les hommes politiques français.

L'orientation scolaire se décide dès le plus jeune âge

Depuis 1919 la scolarisation à domicile est illégale en Allemagne, sauf dans de rares cas. À l'époque, il s'agissait d'éviter que les enfants pauvres ne passent leurs journées à travailler au lieu de s'instruire. Mais, en 1938 sous le 3ème Reich, le but était avant tout de garantir à l'enfant une éducation conforme à l'esprit du national-socialisme. Aujourd'hui encore cette loi est en vigueur et il est interdit de déscolariser son enfant pour des raisons pédagogiques ou religieuses.

Dès dix ans, l'enfant est orienté vers un des cinq types d'écoles d'enseignement secondaire. Leur différence principale est le niveau de difficulté et le diplôme de fin d'études. Il y a entre autres le «gymnasium» qui est l'équivalent du lycée et destine l'élève à une poursuite d'étude en université et la «Realschule» qui s'adresse à ceux qui suivront une formation professionnelle ou un apprentissage. La «Hauptschule» permet quant à elle aux élèves en difficulté d'être formés en 5 années à des métiers manuels qui recrutent.

Ce système permet à chaque jeune de trouver une place dans la société et contribue au faible taux de chômage des jeunes allemands par rapport au reste de l'Europe. Cette scolarité «à la carte» ne gomme pas pour autant les inégalités car il faut reconnaître qu'une forte corrélation existe encore





entre les origines sociales et les résultats scolaires. Cependant, cette offre de formation professionnelle est originale car elle se distingue de la formation purement scolaire proposée dans la plupart des pays voisins. Ainsi, environ la moitié des jeunes allemands apprennent en alternance l'un des 326 métiers reconnus par l'Etat.

Pour ceux qui font le choix d'aller à l'Université, les frais de scolarité sont relativement bas, même s'ils varient d'un Land à l'autre. Ils ne dépassent toutefois jamais quelques centaines d'euros par semestre, y compris pour les étudiants non allemands ou non européens, et incluent les livres ainsi qu'une carte de transports en commun pour la région.

PREMIER EMPLOI : LES STAGES FONT LA DIFFÉRENCE

Contrairement à la France, l'Allemagne ne dresse pas un classement annuel des formations les plus prestigieuses, ce critère n'étant pas primordial aux yeux des employeurs. D'après une enquête réalisée auprès des recruteurs par l'institut universitaire technique de Coblenz, seulement 9,7% des DRH prêtent attention à l'établissement dont est issu le jeune diplômé.

Pour la grande majorité (83,3%), ce sont les stages réalisés par le futur diplômé qui font la différence. Viennent ensuite les notes obtenues par le candidat au cours de son cursus universitaire et ses compétences linguistiques. Les séjours à l'étranger sont un élément très apprécié. En revanche, il est amusant de noter que les hobbies du postulant n'intéressent quasiment aucun recruteur.

Une fois embauché, il est nécessaire de connaître quelques règles pour s'adapter au monde du travail Outre-Rhin. Par exemple, l'Allemagne a une culture plus collective qu'en France. Ainsi, le respect des horaires et des deadlines est impératif car il en va du respect des autres et de leur précieux temps. De même, on ne bavarde pas avec ses collègues pendant les heures de travail, mais il est fréquent de se retrouver après le travail pour discuter autour d'une bière.

Concernant les horaires, même s'ils sont flexibles et si l'usage de la pointeuse est généralisé, l'employé allemand a l'habitude d'arriver tôt et de partir tôt et il sera assez mal vu de ne pas adopter ce rythme. Et tout comme aux Etats-Unis, il est mal perçu de faire des heures supplémentaires (on parle de «surtravail») sans que cela ne réponde à une demande express de l'employeur. Aller au-delà de son temps de travail donne l'impression d'un manque d'organisation.

D'ailleurs, l'employé allemand n'est pas autant encadré qu'en France. Il doit savoir gérer son temps, être autonome et proactif. En application de la loi, la journée de travail ne doit pas dépasser huit heures et l'employeur est tenu de saisir le temps de travail effectif quotidien de chaque salarié. Les comptes «épargne temps» permettent au salarié d'accumuler des heures supplémentaires et de prendre un congé sabbatique ou de prendre sa retraite plus tôt.

En ce qui concerne les congés payés, l'article 3 de la loi fédérale allemande octroie un minimum de 24 jours par an. Contrairement à la France, ces congés expirent au 31 décembre et l'employé ne peut pas reporter les jours non pris sur l'année suivante. Exceptionnellement, en cas de maladie longue durée, les congés n'expirent pas au 31 décembre, le congé accumulé pendant le maladie expire au 31 mars de l'année suivante. Les congés non pris ne sont pas payés, sauf s'ils ne peuvent être accordés suite à démission ou licenciement.

TRAVAIL DES FEMMES : LE PRIX DE L'INDÉPENDANCE

En Allemagne, la proportion d'hommes atteignant un niveau d'études supérieures est significativement plus élevée que celui des femmes. De fait, l'écart salarial en faveur des hommes est de 22%, ce qui est nettement supérieur à la France (15,8%). De même, les hommes français s'occupent davantage de leurs enfants (74%) que leurs homologues d'outre Rhin (64%). Le taux d'emploi des femmes est plus élevé en Allemagne (70,8%) qu'en France (60,9%) mais les femmes sont limitées à des emplois à temps partiel (46,5%). Ces données peuvent notamment s'expliquer par le manque de



place en crèche, un congé parental très long et des horaires scolaires qui ne permettent pas d'exercer un travail à temps plein.

Il est intéressant de noter que, malgré la réunification il y a 33 ans, le schéma familial reste très différent à l'Ouest et à l'Est. En effet, à l'Est les femmes étaient encouragées à procréer jeunes et à travailler. Ainsi, les structures publiques d'accueil des jeunes enfants étaient nombreuses et elles ont perduré après la chute du mur. À l'Ouest en revanche, le modèle valorisé était celui de l'homme qui travaille et de la femme qui reste au foyer. Les mères qui osaient travailler étaient qualifiées de «mères corbeaux», en opposition aux «mères poules».

Ces différences sociologiques ont laissé des traces. En 2020, seulement 30 % des familles d'Allemagne de l'Ouest placent leurs enfants en bas âge dans une crèche, contre 66 % des familles d'Allemagne de l'Est. Ainsi, même si des progrès ont été faits depuis les années 2000, les femmes doivent souvent faire un choix entre avoir des enfants ou une carrière. Face à ce dilemme, de plus en plus de couples choisissent de ne pas avoir d'enfants. Angela Merkel a par ailleurs admis que c'était parce qu'elle n'avait pas eu d'enfants qu'elle avait pu devenir chancelière.

L'IMMIGRATION POUR DOPER LA DÉMOGRAPHIE

Christian Duerr, leader du groupe parlementaire libéral-démocrate (FDP) a déclaré dans un entretien accordé à la WirtschaftsWoche que la pénurie de travailleurs qualifiés était si grave qu'elle ralentissait considérablement l'économie allemande. Il estime que le pays devrait recruter au moins 400 000 travailleurs qualifiés étrangers par an. Ainsi, ces dernières années, l'Allemagne a fait le choix de l'immigration pour pallier un manque de main d'œuvre qualifiée et non qualifiée.

Pour cela, elle mise sur son attractivité et facilite l'accueil et l'intégration des demandeurs d'asile. Même si le pays a accueilli un million de réfugiés en provenance de Syrie, d'Irak ou d'Afghanistan entre l'été 2015 et le printemps 2016, c'est en majorité

des Européens qui ont fait le choix de s'installer en Allemagne pour y travailler. Aujourd'hui, selon les chiffres officiels, 26% des habitants sont étrangers ou ont un parent issu de l'immigration. Ils viennent essentiellement d'Espagne, d'Italie et de Grèce.

Pour les travailleurs non qualifiés, la sélection est rude et leur accès au marché du travail reste très limité car ils ne sont pas passés par le système d'apprentissage en alternance, la principale voie d'entrée dans la vie active, plébiscitée par la quasi-totalité des employeurs allemands. Il leur faut donc accepter de tout reprendre à zéro en suivant une formation qualifiante. De surcroît, la langue reste un problème majeur car, si l'anglais est parlé couramment dans les milieux d'affaires, il est indispensable de parler l'Allemand pour émigrer et réussir son intégration.

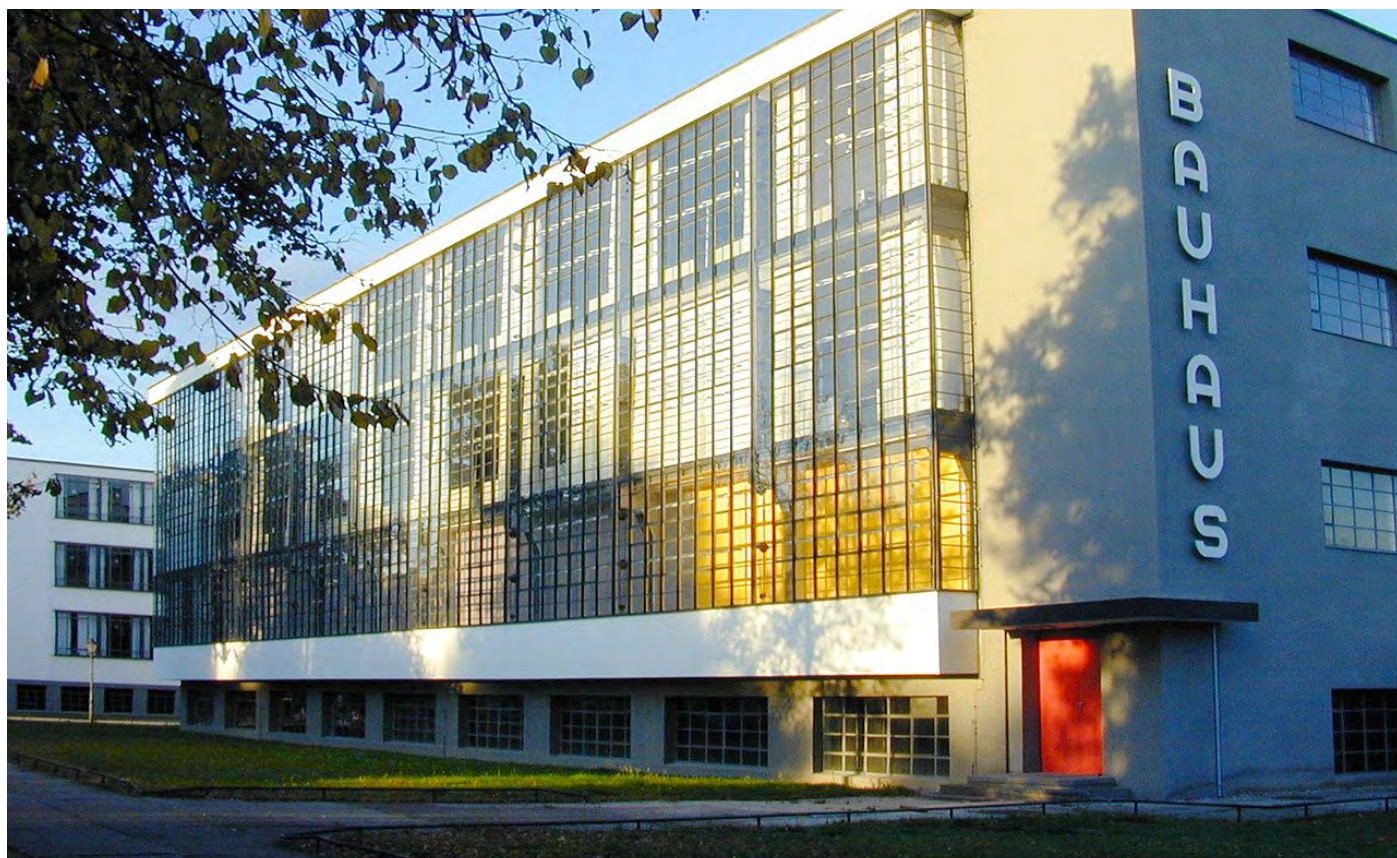
En ce qui concerne les réfugiés, seuls 5 à 10% des demandeurs d'asile ont un niveau de formation suffisant pour intégrer le marché du travail dans l'année qui suit leur arrivée en Allemagne. Parmi les 1,2 millions de demandeurs d'asile accueillis en 2015, environ la moitié des nouveaux venus ont aujourd'hui un emploi et maîtrisent la langue allemande.

Cependant, les femmes restent majoritairement au foyer. Elles sont pourtant fortement encouragées à mettre leurs enfants en crèche afin de pouvoir assister au cours d'intégration et suivre une formation. L'État compte aussi sur la scolarisation dès le plus jeune âge car c'est un facteur essentiel d'intégration à l'âge adulte. Pourtant, pour les immigrés comme pour les allemands, les services de garde et les infrastructures pour la petite enfance sont rares, voire inexistants.

LE DÉPART EN RETRAITE DES BABY-BOOMERS

Si l'âge légal de départ va être porté progressivement de 65 ans à 67 ans en 2029, la durée de cotisation pour bénéficier du taux plein est de 45 ans. Au moment du calcul de la pension de retraite, une décote de 3,6 % est appliquée pour chaque année manquante. À noter qu'en Allemagne, les





fonctionnaires et les salariés du privé sont sur un pied d'égalité depuis 2005 et que le système de cumul retraite-emploi est possible. Cela concerne en majorité les professions indépendantes et ceux qui relèvent d'un haut niveau de qualification.

D'ailleurs, l'excellent système de santé leur permet d'exercer bien au-delà de l'âge légal du départ en retraite. De plus, Le gouvernement allemand encourage les seniors à rester en activité investissant largement dans les secteurs de la santé, de l'e-mobilité et du travail à distance. En effet, le départ en retraite non compensé des allemands fait perdre chaque année plus de 300 000 travailleurs et la tendance ne fait que s'accroître.

La dénatalité outre Rhin trouve ses origines dans les années 50. Contrairement aux autres pays d'Europe, le baby-boom post seconde guerre mondiale ne s'y est produit qu'en 1952. Ceci explique que la baisse démographique y soit aujourd'hui plus marquée qu'en France ou au Royaume-Uni.

De plus, l'intégration de la RDA entre 1990 et 1995 a contribué à l'effondrement de la fécondité. L'insécurité soudaine concernant

l'avenir et l'abolition du système communiste ayant dissuadé les adultes de l'Est de procréer. En conséquence, la génération du baby boom vient d'atteindre l'âge de la retraite et les personnes de plus de 65 ans représentent 25% de la population.

Enfin, le financement des retraites par répartition ne reposant que sur les cotisations de la population active, l'Allemagne devra trouver d'autres ressources afin que les retraités conservent leur niveau de vie. Le gouvernement tente d'encourager la population à économiser pour sa retraite et à diminuer ses dettes dans le but de ne pas grever les finances publiques. Ainsi, tout autant que la crise démographique qui menace le pays, le financement des retraites constitue l'un des dossiers les plus explosifs qu'Angela Merkel a légué à son successeur.

Il a pourtant déjà fort à faire entre les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid et, plus encore, la guerre en Ukraine, qui impactent lourdement l'économie allemande.

Valérie Monnier



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



L'ORGANISATION DU TRAVAIL EST-ELLE DEVENUE UN OBSTACLE A L'APPRENTISSAGE ?



ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Systemicienne et didacticienne du travail –
Chroniqueuse et auteure





24

L'organisation du travail est-elle devenue un obstacle à l'apprenance ? Ou comment la grande frustration de la désapprenance au quotidien ne satisfait plus les besoins fondamentaux de l'individu...

Aurait-on remarqué lors de réunions en entreprise combien les raccourcis drastiques des «N +» shuntent les étapes de la réflexion et des actions mises en œuvre par les collaborateurs ? Comment le choix par la hiérarchie d'éléments étrangers qui leur sont exposés, arrive à reconfigurer complètement une situation à leur propre détriment ? Réduire la pensée fait l'impasse sur tout ce que l'on apprend au quotidien dans son métier et sur ce que l'on ne peut pas appliquer en pratique quand les moyens n'en sont pas donnés. La liberté d'être au travail aurait-elle été écrasée par le râteau hiérarchique organisationnel ? Et voilà toute la richesse dont les entités se priveraient, celle de l'apprenance au travail de chaque collaborateur...

RÉDUIRE LA PENSÉE, C'EST RÉDUIRE L'ACTION !

indépendamment de leur réalité, comme si les choses, les gens, existaient sans tenir compte des interactions qui les relient... Ainsi chacun devrait être caractérisé suivant un critère dominant : niveau d'abstraction, place dans la convention collective ou compétence. Le comportement de l'individu serait déterminé par rapport à cette catégorisation et gare à lui s'il s'en écarte !

Les stimuli action, modèle d'une cause effet qui



réduit à un seul critère la capacité cognitive et émotionnelle, auront fermé les portes des aptitudes de tout un chacun à l'interprétation, au jugement et a fortiori à la créativité. Tout ce qu'on aura pu apprendre pour enrichir sa tâche, mieux rendre le service attendu, ne sera pas reçu car la programmation du travail ne l'aura pas prévu...

Il serait incontournable de poser, qu'agir ainsi témoignerait d'une grande ignorance des mécanismes de la relation humaine (1) ; ceux qui attesteraient qu'aucun élément n'a de valeur en lui-même si ce n'est par la nature du rapport qui le relie aux autres. La grandeur d'un fait, d'une personne dépendrait déjà de la qualité de son interaction avec son environnement. Le grand principe de l'humanité serait-il celui de l'incertitude qui repositionnerait l'individu suivant sa réalité vécue ?

L'ignorer imposerait le paradigme d'un humain, comme dénué de motifs et de mobiles, et dénierait l'influence que peuvent exercer les interactions avec d'autres individus dans toute situation de vie.

Alors, la modeste rédactrice de cet article prendra tous les risques quand elle osera écrire que les personnes n'existent pas indépendamment de leur réalité interactionnelle, et que soutenir le contraire serait une «belle» sottise !

LA LOGIQUE COMPÉTENCE, UNE RÉDUCTION DE LA SITUATION DE TRAVAIL...

L'objet du présent article n'est pas de nier la contribution des différentes méthodes qui ont apporté leur lot d'éclaircissements aux difficultés en entreprise. Il s'agirait plutôt de pointer les impasses auxquelles elles conduisent, faute d'être considérées dans la globalité de leur contexte. La plupart du temps, leurs avantages envisagés sur le plan local du résultat demandé n'ont pas pris en compte leurs inconvénients sur un plan plus général, tel celui de la satisfaction des besoins fondamentaux de l'humain en situation de travail.

Un exemple type s'il en est, la logique compétence. Grande messe, méthode adulée par beaucoup, certains consultants

en ont fait leurs heures de gloire et de rentabilité. Apparue dans les années 1980 à l'instar d'organisations patronales, elle amorçait un tournant dans la gestion du personnel qui désormais deviendrait une «ressource» existant en tant que telle, sans considération des situations dans lesquelles elle opère. La personne ainsi réduite à l'état de «ressource», pouvait sans coup férir être affublée de compétences, résultat réducteur de tout son mode de fonctionnement interne.

LA CONNAISSANCE EST IMPURE, ELLE EST SPOLIÉE D'HUMAIN !

Oubliés, (ignorés ?) les «schèmes» de l'individu (2), ou comportements qui ne varient pas dans des situations qui se ressemblent. En situation de travail, et de manière analogique, ils sélectionneront certains indicateurs et pas d'autres, petites lumières allumées qui font sens à l'individu. Pour lui, ce sont des «signifiants identitaires» et son vécu personnel et professionnel les aura repérés.

Pour les décrypter, l'individu aura fabriqué une batterie singulière et opératoire de critères, valeurs ou croyances. Ces «Sherlock Homes» sont ses «signifiés identitaires» Ils font partie de son identité au travail dont la réalité individuelle est maillée d'émotion, de savoirs, de moyens matériels ou d'interrelation.

L'aller et retour entre signifiants et signifiés identitaires fabrique le savoir : les uns font sens et les autres suscitent une «pratique», une manière unique de réagir adaptée à la situation. C'est ainsi que l'on apprend de son activité. Le tout fabriquera une connaissance impure, spoliée d'humain. Cette pratique, sorte de processus adapté à chaque situation, enrichira le répertoire de savoirs d'éléments subjectifs.

Cette connaissance opératoire et identitaire, constitutive des «champs de pratiques», ne sera pas reprise par la logique compétence, qui met le focus sur un résultat demandé, la compétence requise et des procédures standardisées pour y arriver. Quand en fait, elle est indissociable du savoir...



Une réalité s'est incrustée : la pratique impose un processus naturellement «pollué» d'éléments humains non pris en compte par la logique cartésienne de la compétence qui de facto réduit la pensée et l'action. Celle-ci continuera d'ignorer que l'action est déjà pensée avant d'être exécutée et qu'elle ne saurait se contenter de suivre un protocole imposé auquel elle n'a pas contribué !

L'organisation du travail, cause majeure d'une grande frustration, la désapprenance au travail

S'est-on jamais rendu compte, s'est-on à aucun moment aperçu combien le phénomène d'un savoir qui ne peut pas s'exprimer, être partagé et reconnu par autrui, devient une souffrance pour son géniteur ?

Toute l'identité professionnelle a contribué à élaborer des connaissances qu'on lui refusera le droit de mettre en place par le fait d'un travail éclaté, numérisé ou parcellisé dans une chaîne de valeur qui n'est plus une chaîne de sens ! La conséquence est que la rationalité économique provoque une des plus grandes «castrations identitaires» qui soit, celle de l'intégrité personnelle d'apprendre !

Généralement, on attribue le mal-être à des causes matérielles où à des circonstances prédéterminées reconnues par les textes (telles les conditions de travail) ; sans concevoir que les besoins fondamentaux de l'individu ne soient pas satisfaits. Penser agilité au travail ou entreprise libérée n'est pas en mesure d'exister si l'organisation du travail n'est pas remise en question.

Ainsi, certains reporting sont très usités (chaque lecteur pourra reconnaître le sien !) Ces machines à faire remonter l'information portent bien leur nom, celle-ci monte sans que son retour puisse être l'artisan d'un débat entre ses émetteurs et ses récepteurs. En clair, la boucle nécessaire à toute communication qui relie dans un aller et retour permanent les différents interlocuteurs entre eux, n'existe pas.

Le reporting unidirectionnel l'a fait avorter en l'amputant de son bras de rétroaction. La communication a été réduite à une

prise de données sélectionnées auprès de ceux qui ont vécu les circonstances où elles ont émergé ; et ce, sans qu'aucune autre information utile et pertinente émanant du terrain, puisse remonter de l'atelier, du chantier ou du bureau, et être débattue en retour avec les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Des procédures ancrées par l'organisation contraires à «l'agilité» du collaborateur et à l'entreprise «libérée»

Des mécanismes contre-productifs au bien-être et à l'efficacité au travail se sont enracinés dans les modes d'organisation sans qu'on ait réfléchi suffisamment à leurs impacts, sur ce dont a besoin une entreprise pour se libérer (l'auto-directionnalité de ses salariés) ; ou ses collaborateurs pour devenir agiles (développer une rapidité physique et mentale lors du travail). Par exemple :

- Désormais, l'information utile est apportée à l'intelligence artificielle seule réputée en potentiel de prendre des décisions logiques car non polluées par la subjectivité des personnes considérée comme une nuisance à la rationalité.
- La capacité de la personne est supposée être celle de son niveau hiérarchique ; on ne lui demandera pas de savoir transférer ses «compétences», quand il s'agit en fait d'un processus qui existe déjà naturellement, quand les situations se ressemblent ! Ou de résoudre un problème lors de l'activité, si cette capacité n'est pas répertoriée dans son profil de poste. Alors comment expliquera-t-on que dans un atelier, certains «ouvriers spécialisés» soient en capacité de réparer des machines sophistiquées, quand le technicien de service est absent ?
- Le savoir est déjà celui que l'on connaît et qui a fait ses preuves ! Il est supposé être déterminé, complet et permanent selon le «bon vieux principe» de «Toute chose étant égale par ailleurs» Et le résultat requis en dépend ; on ne peut pas prendre le risque inconsidéré de laisser une liberté d'action au subalterne ! Comment dans ces conditions, deviendrait-il agile, créatif, quand la procédure de travail lui impose un processus contraint qui n'est pas





celui du lien entre signifiant et signifié, seul susceptible de générer d'autres façons de penser l'action ?

ACCEPTER DE LÂCHER PRISE SUR LES PROCESSUS POUR MIEUX OPTIMISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il serait sans doute nécessaire que l'entreprise réfléchisse à la congruence de son discours qui sollicite la créativité de certains de ses employés sans leur en donner les moyens. Qu'elle puisse se représenter que tout son personnel pense (aussi) l'action avant de la réaliser et que souvent les idées efficaces (les économiques, les pertinentes ou les rentables) peuvent également venir du terrain. Il sera sans doute nécessaire de mettre en perspective une utile différence entre « participation » et « collaboration ». La première s'acquitte de remonter une information sélectionnée sans qu'elle eût été débattue et reconfigurée par l'équipe, objet de la collaboration, qui nécessitera un management de régulation et non plus de contrôle.

En fait on ne s'est pas encore suffisamment interrogé sur les conséquences d'un pouvoir de décision accolé au niveau hiérarchique des « N + » qui maintiendrait les strates d'une subordination dépassée par la réalité des situations de travail. Cependant, les

événements qui se sont produits durant la crise sanitaire, ont révélé de la part des salariés, une demande d'autonomie et le désir de se réapproprier leur travail.

Réinventer une organisation du travail performante qui satisfasse les besoins fondamentaux des individus tout en structurant le cadre de l'activité de concert avec eux ; recentrer l'orientation de l'entité sur l'Essentiel d'un pot commun à vivre et des règles mutuelles à respecter ; ne serait-ce pas l'aube d'une nouvelle ère de l'apprenance au travail ?

Mais là, pour certains dirigeants, sans doute apparaîtrait-il une problématique existentialiste. Comment des postes uniquement fonctionnels pourraient-ils encore être légitimes s'ils ne se rapprochent pas des réalités du travail et de ceux qui les vivent ?

Elisabeth Provost Vanhecke

1. Celle de l'approche quantique d'Heisenberg
2. La formation en situation de travail – E. Provost Vanhecke – Ed. Territorial 2 019



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



COACHING : SOCRATE ET LA CIGUE



CHRISTOPHE **GENOUD**

Secrétaire Général
Commune de Vandoeuvre



25

Les thuriféraires du coaching se gargarisent du fait qu'il seraient des «Socrate» modernes. Surfant sur des ressemblances trompeuses, ils travestissent leur pratique et trahissent tout un pan de la philosophie, pour mieux vendre un assujettissement des individus.

Sur LinkedIn, un coach présente sa pratique comme reposant notamment sur «les exercices stoïciens» en les «faisant pratiquer par un questionnement (socratique)» au client. Ceci lui serait «très efficace pour qu'il trouve réponse à ses questionnements». Ce type de référence à la pratique du dialogue socratique, à la maïeutique et au stoïcisme est légion dans le coaching. C'est que ces deux figures philosophiques sont valorisantes. Le problème, c'est que recourir à une telle filiation est non seulement abusif, mais aporétique.

«Le métier du coaching existe en fait depuis que des êtres humains ont commencé à se parler, à s'écouter, à s'aider mutuellement, et en commençant à comprendre l'autre comme quelqu'un potentiellement capable de progressivement se prendre en charge et de se développer en agissant... La première théorisation de ce métier remonte à ce qu'on appelle le «dialogue socratique» et, depuis, bien des choses ont changé...» Vincent Lenhardt in Lourdel (2021 : XI)

Ce qui a surtout changé, c'est que l'on peut écrire une telle énormité quasiment sans faire frissonner. Le recours à l'analogie est un procédé classique du bullshit. En dressant un parallèle entre la pratique du coaching et celle de la philosophie, on laisse entendre qu'il y a une identité entre les deux. On légitime ainsi la première par la seconde.

LE COACH ? UN SOPHISTE

De prime abord, l'analogie avec le dialogue socratique semble pertinente, puisque le coach ne donne pas de solution, mais interroge son client





pour qu'il trouve lui-même ses réponses. A l'image de Socrate, le coach accoucherait un esprit lui permettant de trouver sa vérité par le truchement du questionnement systématique. Mais de quelle vérité parle-t-on ? En coaching, la vérité est celle du coaché. Elle est donc relative, locale et spécifique. Le rôle du coach est d'aider le coaché à trouver SA vérité, pas LA vérité.

La pratique de Socrate a une toute autre visée. Socrate en questionnant et en dialoguant ne cherche pas à faire découvrir la vérité au cœur de chacun de ses interlocuteurs, mais LA vérité de sa philosophie, soit ce que l'on a fini par appeler le socratisme ou le platonisme. Socrate accouche bien des esprits, mais d'une seule vérité. Quant aux coachs, s'il fallait les rapprocher d'une école philosophique, ce serait de celle des Sophistes, soit de celle des ennemis jurés de Socrate.

LE COACHING UN STOÏCISME ? ZÉNON !

L'abus analogique se double d'une contradiction insurmontable, lorsque le coaching fait appel au Stoïcisme.

"Comment expliquer qu'une éthique de la résignation et du détachement puisse inspirer un mouvement à la pointe de la culture capitaliste contemporaine ?" Eva Illouz (2022)

Comment en effet sérieusement inscrire la pratique du coaching dans la tradition stoïcienne, sans travestir la première et trahir la seconde ? Réponse ? En bullshitant ! Si le bullshit consiste en une relation distendue, voire souple avec la réalité, alors le coaching comme discipline inspirée de Zénon ou de Marc-Aurèle est un bullshit à jet continu.

La maîtrise des affects par la raison que pratiquent les stoïciens vise à réduire l'emprise que le monde a sur les individus pour l'amener à un état «d'apathie» ou de tranquillité de l'âme. Le stoïcien a pour visée une forme de retrait du monde synonyme de sagesse.

La visée du coaching est toute autre, elle est même totalement antagoniste à celle du stoïcisme. Elle vise à intégrer encore plus

le coaché au monde (de l'organisation) en le transformant en «entrepreneur de soi», en lui permettant de réguler son économie psychique et de développer une véritable «hygiène psychique» (Salman 2021), pour le rendre plus performant et plus «résilient» ou faire de lui un «Leader».

Voilà le tour de force de l'industrie du coaching : elle fait croire qu'elle est une pratique libératrice, alors qu'elle n'est que le développement de «techniques de soi» profondément favorables à l'organisation moderne qui veut rationaliser les comportements et encadrer les affects.

«A CEUX QUI FONT AISÉMENT PROFESSION DE MAÎTRES EN PHILOSOPHIE»

Faut-il pour autant en conclure que toute opération de coaching se limite à n'être qu'un exercice d'asservissement ? Les coachs sont-ils condamnés à être les «idiots utiles» du système économique contemporain et des maîtres-bullshiteurs ?

Non. Délivrée de ses ambitions démesurées, de ses références et de sa rhétorique abusive et vaseuse et plongée dans un bain de modestie et d'autocritique, la pratique du coaching peut être libératrice. Au détour d'un échange entre coach et coaché, il n'est pas exclu qu'une vérité émancipatrice voit le jour. Elle sera d'autant plus précieuse qu'elle sera rare.

Il sera alors temps de jeter nos livres de coaching et d'ouvrir des ouvrages de philosophie.

Christophe Genoud

Références :

1. Hadot, P. Discours et mode de vie philosophique. Paris : Les Belles Lettres
2. Illouz, E. (2022). «Le Self-Help ou le stoïcisme dévoyé». Philonomist.com. 2.02.2022
3. Lourdel, N. (2021). Le coaching. La Plaine St-Denis : AFNOR Editions
4. Salman. S. (2021). Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise. Paris : SciencesPo les Presses.



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



APPRENTISSAGE, PROJETS MODERNISATION LES RH POUR CONSTRUIRE L'AVENIR



EQUIPER **RH** KING **FICHER**





26

Notre politique de diversité et d'inclusion est au cœur de notre stratégie RH chez Kingfisher. Elle constitue un pilier clé de nos engagements RSE. Nous avons la volonté de développer l'engagement, d'accompagner le développement professionnel et l'épanouissement de tous nos collaborateurs.

Nous souhaitons également faire en sorte que nos collaborateurs soient le reflet de la diversité de notre clientèle qui tend à se féminiser et se rajeunir. Afin de renforcer l'intégration des jeunes au sein de nos enseignes, Kingfisher a une politique d'alternance dynamique avec à ce jour 1360 alternants se formant dans nos enseignes Castorama et Brico Dépôt. L'alternance est considérée comme un gage d'avenir permettant de recruter et former de nouvelles générations. Au sein de Kingfisher, nous nous sommes donné des objectifs d'atteindre 6,5% d'alternants chez Brico Dépôt d'ici 2023 et d'avoir un taux minimum de 5% chez Castorama.

Recruter les nouvelles générations constitue une promesse d'avenir

L'EMPLOI DES JEUNES : LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

Nous considérons que l'emploi des jeunes et l'accompagnement de futurs diplômés dans leur entrée dans le monde professionnel sont des enjeux de responsabilité sociétale. L'apprentissage constitue un véritable investissement permettant de bénéficier de nouvelles compétences, d'un

regard neuf sur l'entreprise et d'impulser une dynamique dans les équipes.

Les métiers évoluent avec notamment l'accélération du digital et la prise de conscience des enjeux environnementaux qui contribuent à capter une nouvelle génération de bricoleurs. Pour accompagner cette nouvelle clientèle, anticiper la mutation des métiers du digital et de l'e-commerce, s'adapter aux nouveaux usages et consolider ses équipes, Kingfisher renforce l'intégration des jeunes au sein de ses enseignes. Avec un collaborateur sur cinq âgé de moins de 26 ans dans ses effectifs, nos enseignes mettent un point d'honneur à former et recruter les nouvelles générations.

DES DISPOSITIFS POUR FORMER ET RECRUTER LES JEUNES GÉNÉRATIONS

Chaque année, Kingfisher initie une campagne de recrutement d'alternants. En mars 2022, une vaste campagne de recrutement de 750 alternants a été lancée pour rejoindre les 1360 alternants en poste à cette même période. Ces postes ouverts dans toute la France (magasins et sièges) couvrent tous les niveaux de diplômes (d'infra bac à bac+5) et des domaines d'expertise variés, dont la logistique, la vente, le digital ou les ressources humaines. Kingfisher a la volonté de recruter des profils variés en termes de diplôme, de secteur et de fonction. La diversité de ces profils fait la richesse du groupe.

Kingfisher s'est fixé comme objectif en 2022 d'embaucher 30% de ses alternants en CDI à l'issue de leur contrat d'alternance.

En parallèle de cette campagne de recrutement, nous avons plusieurs partenariats signés avec des formations infra bac et post-bacs au travers de 18 classes dédiées réparties sur toute la France. L'AFPA est par exemple l'un de nos partenaires au niveau national avec qui nous avons mis en place en 2020 et 2021 avec Brico Dépôt une dizaine de classes dédiées (dans la région Nord, en Ile-de-France, dans le Sud-Ouest et le Sud Est) que nous avons reconduites en 2022. Un programme pédagogique adapté en fonction des problématiques des dépôts est mis en place : travail sur-mesure autour

du Certificat d'aptitude à conduire en sécurité (CACES), du commerce omnicanal, de la relation clients, ... L'AFPA permet de recruter des personnes éloignées de l'emploi, au profil atypique, à qui on permet de revenir sur le marché de l'emploi.

De même chez Castorama, plusieurs partenariats avec des écoles existent, tels que celui avec l'Ecole Pigier en île de France qui compte une vingtaine d'étudiants au niveau Master, le CQP Vendeur Conseil avec DLC dans la région Sud... Ces dispositifs permettent d'intégrer ces étudiants dans nos équipes pour les préparer aux métiers du retail : vendeurs, responsables de rayon, chefs de secteur, logistique...

Dans le cadre de sa stratégie d'inclusion, le Groupe a également trois classes dédiées aux personnes en situation de handicap. Ce dispositif pilote, mis en place en 2021, permet de faciliter l'intégration des collaborateurs en situation de handicap. 5 personnes ont été recrutés en 2021 via ce dispositif qui a été reconduit en 2022. Chez Kingfisher, nous sommes convaincus que la diversité de nos collègues contribue à un environnement de travail plus humain, respectueux et positif. Nos responsables des ressources humaines sont investis pour que tous nos salariés puissent bénéficier des aménagements nécessaires pour mener à bien leur mission et s'épanouir dans l'entreprise. Chez Brico Dépôt, nous comptons 6,16% de travailleurs handicapés et 6,3% chez Castorama.

Depuis 2019, un partenariat avec Handiwork, une entreprise spécialisée dans la formation et l'insertion des handicapés, a également été mis en place dans plusieurs dépôts en France. Ce programme associe formation et recrutement de demandeurs d'emploi en situation de handicap. En 2021, ce sont 33 stagiaires qui ont été accueillis dans les dépôts pendant neuf semaines, pour être formés au métier de conseiller-vendeur en bricolage. Les stagiaires ont fait partie intégrante des équipes, sans distinction due à leur handicap. A l'issue, 11 stagiaires ont reçu une proposition d'embauche pour intégrer nos équipes.

Depuis 2020, Castorama a également une classe dédiée d'alternants avec





son partenaire Parenthèse & Savoirs qui accompagne et forme les personnes en situation de handicap afin qu'elles obtiennent un Certificat de Qualification Professionnel pour accéder plus facilement à l'emploi. Lorsque l'alternant intègre l'entreprise, un accompagnement pédagogique et social est mis en place par le partenaire pendant plusieurs années. En 2021, XX alternants ont intégré les équipes de Castorama.

LA PARITÉ DANS LES RECRUTEMENTS

La féminisation des équipes est un enjeu essentiel dans notre secteur qui est encore trop considéré comme «masculin». Concernant notre top management, nous sommes aujourd'hui à 21 % de femmes et nous voulons atteindre le chiffre de 23,5% d'ici 2025. Pour ce qui est du taux de femmes cadres dans nos entreprises, nous sommes aujourd'hui à 38%, avec une ambition d'atteindre le chiffre de 41,5% d'ici 2025. Cet enjeu de féminisation se prépare dès le recrutement de nos futurs talents, nous nous sommes donné pour objectif de garantir la parité dans nos recrutements et notamment nos embauches d'alternants pour contribuer à la féminisation de nos effectifs.

En juillet 2021, Castorama et Brico Dépôt ont signé avec l'ensemble des organisations syndicales un accord égalité Femmes-Hommes (le 4ème pour Castorama) reposant notamment sur l'engagement de garantir l'égalité pour tous ses recrutements ainsi que pour l'évolution professionnelle et la formation. Cet accord s'inscrit au cœur de la stratégie inclusion de Castorama et Brico Dépôt.

FORMER LES ALTERNANTS POUR PERMETTRE LEUR MONTÉE EN COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE.

UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES ALTERNANTS

Afin d'accompagner et garantir la montée en compétence des jeunes diplômés dès le début de leur carrière, Kingfisher propose aux jeunes embauchés à la suite de leur alternance, de suivre un parcours

d'accompagnement personnalisé pour jeunes talents au sein de l'entreprise. Ce parcours baptisé Booste ta Carrière, permet à un certain nombre de jeunes de développer pendant deux ans leur posture de leader en explorant deux à trois métiers clés des enseignes, de bénéficier de formations et d'un coaching individuel. Ces anciens alternants seront également accompagnés par un mentor du Top management. L'ambition de ce programme est de les accompagner individuellement dans leur projet professionnel vers des fonctions stratégiques de l'Entreprise.

À travers cette initiative, le Groupe prolonge son action en faveur de l'emploi des jeunes, en les accompagnant de leur formation initiale jusqu'au début de leur carrière professionnelle. «Le passage de la théorie à la pratique représente un moment-clé pour les jeunes diplômés qui souhaitent confirmer leur orientation de carrière. Nous voulons donner une chance à tous les profils d'entrer sereinement dans le monde du travail, en ayant toutes les clés en main pour progresser au sein de nos équipes», précise Gino Balderacchi, Directeur des Ressources Humaines de Kingfisher France. En 2022, 8 jeunes talents, issus de l'alternance, ont été identifiés pour participer à ce dispositif, lancé cette même année en Test & Learn. C'est un formidable outil pour développer le sentiment d'appartenance et entretenir l'engagement. En garantissant la montée en compétence des collaborateurs, nous souhaitons qu'ils soient plus confiants et plus épanouis dans l'épanouissement de leurs activités au quotidien.

Afin d'identifier les jeunes talents, appréhender leur potentiel et leur permettre de monter en compétence au sein de nos entreprises, nous avons mis en place des People Review dédiées aux alternants.

Ces People Review alternants sont un moyen pour nos enseignes de contribuer à nos enjeux liés à l'inclusion avec pour objectifs d'augmenter le taux de transformation en CDI à l'issue des contrats d'alternance, de féminiser nos équipes d'encadrement sur des postes à responsabilité et identifier notre vivier de talents.



FORMATION INTERNE

Les certifications participent également au développement de l'alternance. Chez Kingfisher Elles sont créées et délivrées par la branche professionnelle qui atteste de la maîtrise des compétences liées à un métier. Il s'agit des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) et des CQPI (Certification de Qualification Professionnelle Interbranches).

Avec près de 110 alternants inscrits dans cette démarche de certification, répartis en 10 classes dédiées sur 7 régions, Castorama permet à plus de 60% d'entre eux d'obtenir un contrat dans l'enseigne au terme de cet engagement dans cette démarche de certification. En complément, la certification garantit une reconnaissance nationale des savoir-faire et compétences professionnelles de l'alternant.

Ce dispositif accompagne les jeunes et moins jeunes dans l'emploi, et forme à une profession spécifique dans l'enseigne. Après une sélection en partenariat avec les services publics de l'emploi, et une préparation opérationnelle à l'emploi collective animée par Pôle Emploi, Castorama et Brico Dépôt en partenariat avec un organisme de formation, forment ces alternants leur permettant d'obtenir un CQP vendeur conseil en magasin de bricolage ou un CQPI agent logistique.

Le bénéfice pour Kingfisher est l'apport d'une nouvelle vision du métier qui participe à la modernisation de l'entreprise. Ce dispositif peut également permettre de pallier les difficultés de recrutement sur certains postes.

La mise en place des VAE (Validation des acquis de l'expérience) est également un autre moyen de développer des compétences. Chez Castorama, près de 100 collègues par an valident une des 9 certifications proposées dans l'enseigne.

Enfin, un certain nombre de collaborateurs des enseignes Castorama et Brico Dépôt participent à un cursus en formation continue et obtiennent des MBA, des Masters au sein d'écoles partenaires avec l'assistance pédagogique de l'enseigne.

CONCLUSION

Kingfisher a une réelle volonté de développer sa marque employeur alternant et d'en faire un atout majeur pour attirer, fidéliser, engager et motiver ces jeunes. Nous avons à cœur d'offrir une expérience alternant optimale et mémorable dans nos enseignes.

FOCUS SUR KINGFISHER

Kingfisher est une entreprise internationale de bricolage et d'amélioration de la maison. Le Groupe est présent en France à travers ses enseignes Castorama et Brico Dépôt, avec plus de 21 000 collaborateurs et 218 points de vente (123 dépôts chez Brico Dépôt, 92 magasins Castorama et 3 «Casto», magasins de proximité).

Chiffres clés

- 21 000 collaborateurs
- 1 collaborateur sur 5 a moins de 26 ans
- A ce jour, on comptabilise plus de 1300 contrats en alternance
- En 2022, lancement d'une campagne de recrutement de 750 alternant
- Objectif 2022 : taux de transformation de 30% en CDI à l'issue des contrats d'alternance.



CAHIER DE LECTURE

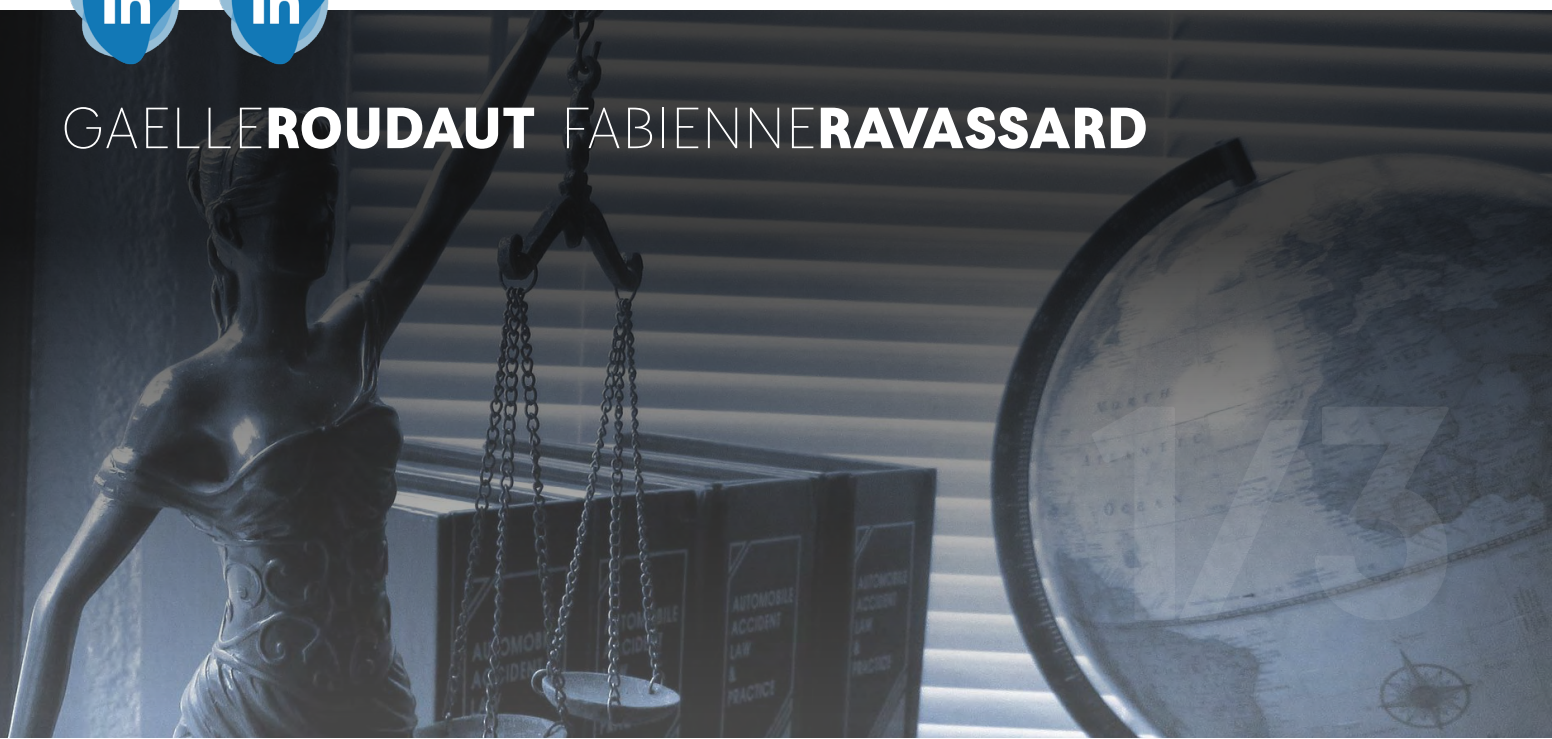
HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES

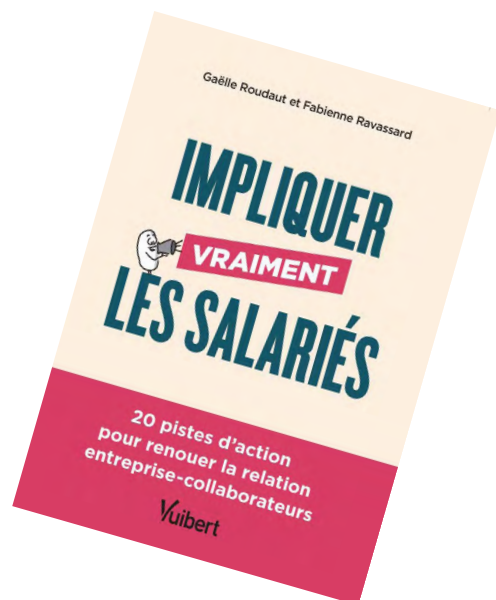


IMPLIQUER VRAIMENT LES SALARIÉS : UN OUVRAGE POUR NOUER DES RELATIONS NOUVELLES ENTRE SALARIÉS ET ENTREPRISE



GAELLE **ROUDAUT** FABIENNE **RAVASSARD**





27

Souquez, souquez matelots ! Combien sont-ils dans la soute du bateau, à ramer quotidiennement pour le faire avancer ? Combien d'entre eux ont encore l'envie des premiers jours, lorsqu'ils embarquaient joyeux, pour une nouvelle aventure professionnelle ? Combien ont le mal de mer, déboussolés par les changements d'organisation, les injonctions, secoués par les crises et les tempêtes du marché ? Combien songent à mettre les voiles, épuisés par cette galère, où déjà, grimpent dans les canots de sauvetage ... Sur le pont, pendant ce temps, on essaye de garder le cap, malgré les incertitudes et les vents contraires, et on découvre impuissant le désengagement des uns, le départ des autres, sans lesquels le bateau, bientôt, n'avancera plus.

Gros temps sur l'entreprise. Alors que les crises inédites se succèdent et que l'incertitude économique, climatique ou géopolitique devient la norme, les entreprises assistent de surcroît à une désertion grandissante - physique et morale - de leurs salariés. Elles continuent pourtant à réclamer «l'engagement» de leurs collaborateurs,



comme à l'époque où convergeaient désir de réussite professionnelle, consommation, performance et progrès social. L'Engagez-vous ne fonctionne plus, elles le voient bien mais peinent à faire autrement. Et si on explorait une autre voie ? C'est le pari que nous faisons dans ce livre pour impliquer vraiment les salariés dans le projet de l'entreprise.

D'abord, nous proposons de plonger dans la soute de l'entreprise, à la rencontre du travail réel de ceux qui sont la force motrice du navire : les matelots ! Vu d'ici, les cordages qui relient les décisions aux actions se sont emmêlés et font des nœuds ; on se désole de voir qu'il suffirait de quelques actions de bon sens pour démêler tout ça, mais le capitaine et ses seconds tricotent des nasses sur le pont, oubliant quelles sont les contraintes quotidiennes, les outils pour faire avancer le bateau, la vision du large de leur équipage. Nous proposons d'adopter une nouvelle carte de navigation, pour et avec la soute et ceux qui y travaillent. Avec cette carte tracée à l'encre du réel, il est possible de revisiter les principaux thèmes de l'organisation pour impliquer vraiment l'équipage. En voici un florilège :

MOTIVATION

Le capitaine, convaincu de sa mission de devoir donner le cap, s'emploie à faire miroiter des rivages inatteignables, pensant susciter ainsi l'engouement de l'équipage pour souquer plus fort et plus vite. Il ne voit pas que les motivations des uns ne sont pas celles des autres ... Ainsi, certains d'entre eux aiment raconter et écouter des histoires, comprendre le sens/la signification du voyage. D'autres sont montés à bord pour l'action, le sens pour eux, c'est ce qu'il y a à faire pour atteindre le but, ils veulent se défier, gagner. D'autres enfin sont du voyage pour les rencontres, la chaleur humaine, le fait d'être ensemble, leur sens à eux c'est celui de l'équipe et de la cohésion.

MANAGEMENT DE PROXIMITE

Dans l'entreprise, quand on est sur le pont du matin au soir à faire appliquer les directives du capitaine par l'équipage, on n'a pas le temps de manager, moins encore de donner

du sens... Et si on laissait aux seconds du navire un peu plus de latitude ? Et si on les accompagnait dans leur rôle au lieu de les jeter dans le grand bain ?

INNOVATION

Pour gagner la régates, comme la course à l'innovation, il faut une coque allégée, des rames affûtées, des voiles dernier cri... être innovant c'est la clé de la performance ! Et qui de mieux placés que tous ces marins malins, prêts à trouver des solutions avec les moyens du bord ? Alors pourquoi ne pas les solliciter ?

TRANSFORMATIONS

La vie en mer n'est pas un long fleuve tranquille, le voyage évolue constamment : on vire de bord, on navigue à contre-courant, des changements de cap incessants qui, comme toutes les transformations de l'entreprise, donnent le mal de mer ... Et si le meilleur moyen pour arriver à bon port était de faire une pause au milieu du voyage, de débarquer pour reprendre son souffle au lieu de forcer tout l'équipage à tenir le cap contre vents et marées ?

DIGITALISATION

La digitalisation a le vent en poupe ! D'ailleurs, les marins se sont vus dotés de rames connectées ! Pas super pratique, parce qu'avec l'eau qui dégouline sur les manches, ils ne peuvent pas vraiment les utiliser... ça bogue, c'est rageant... Alors pour ne pas faire de vagues, ils continuent à utiliser leurs bonnes vieilles rames en bois ... Eh oui, impliquer vraiment c'est aussi questionner les usages afin que les outils de travail répondent aux besoins de ceux qui les utilisent. Sinon c'est la galère assurée !

RSE

Conscient que le navire doit faire des efforts sur son empreinte environnementale, des mesures ont été mises en œuvre pour réduire les déchets produits par l'équipage, que l'on ne cesse de répéter au porte-voix à qui veut les entendre ... mais que fait-on vraiment pour les matelots ? Ne sont-ils pas le véritable moteur du navire ? Ils sont pour

certains déjà engagés à titre personnel sur des sujets environnementaux et sociétaux et seront prêts à associer leur énergie à celle de l'entreprise pourvu qu'elle soit sincère !

RH

Pour naviguer, de nombreux talents sont nécessaires : les impliquer, c'est aussi les faire grandir, leur donner envie de faire le voyage en s'appuyant sur les récits et les faits d'armes de leurs futurs compagnons de fortune, autant que leur permettre de développer leurs compétences, d'évoluer au sein de l'équipage, d'apprendre de nouvelles choses... sans quoi, ils auront tôt fait de vouloir quitter le navire !

COMMUNICATION INTERNE

Quand on laisse chacun raconter un bout du voyage en même temps, il n'en résulte qu'une cacophonie bruyante et incompréhensible qui décourage plutôt qu'elle n'engage. Et ce n'est pas mieux lorsque le journal de bord

est confié au seul capitaine : son histoire ne ressemble pas au vécu des matelots ! Ecouter les marins et co-construire avec eux le récit permet vraiment de les impliquer dans l'aventure !

MOTIVATION, MANAGEMENT, INNOVATION, TRANSFORMATIONS, DIGITALISATION, RSE, COMMUNICATION INTERNE, MAIS AUSSI GOUVERNANCE ...

Au travers du miroir du vécu des salariés, de témoignages nombreux et d'interviews d'experts du monde de l'entreprise, nous vous invitons dans notre ouvrage « Impliquer vraiment les salariés » (Vuibert, 2022), à faire équipage autrement pour nouer des relations nouvelles et durables. Nous proposons 20 pistes d'actions concrètes, pour peu qu'on les mette VRAIMENT en œuvre. Vous avez envie de faire partie du voyage ? Rendez-vous en librairie ou sur www.impliquervraimentlessalaries.com

Bon vent !



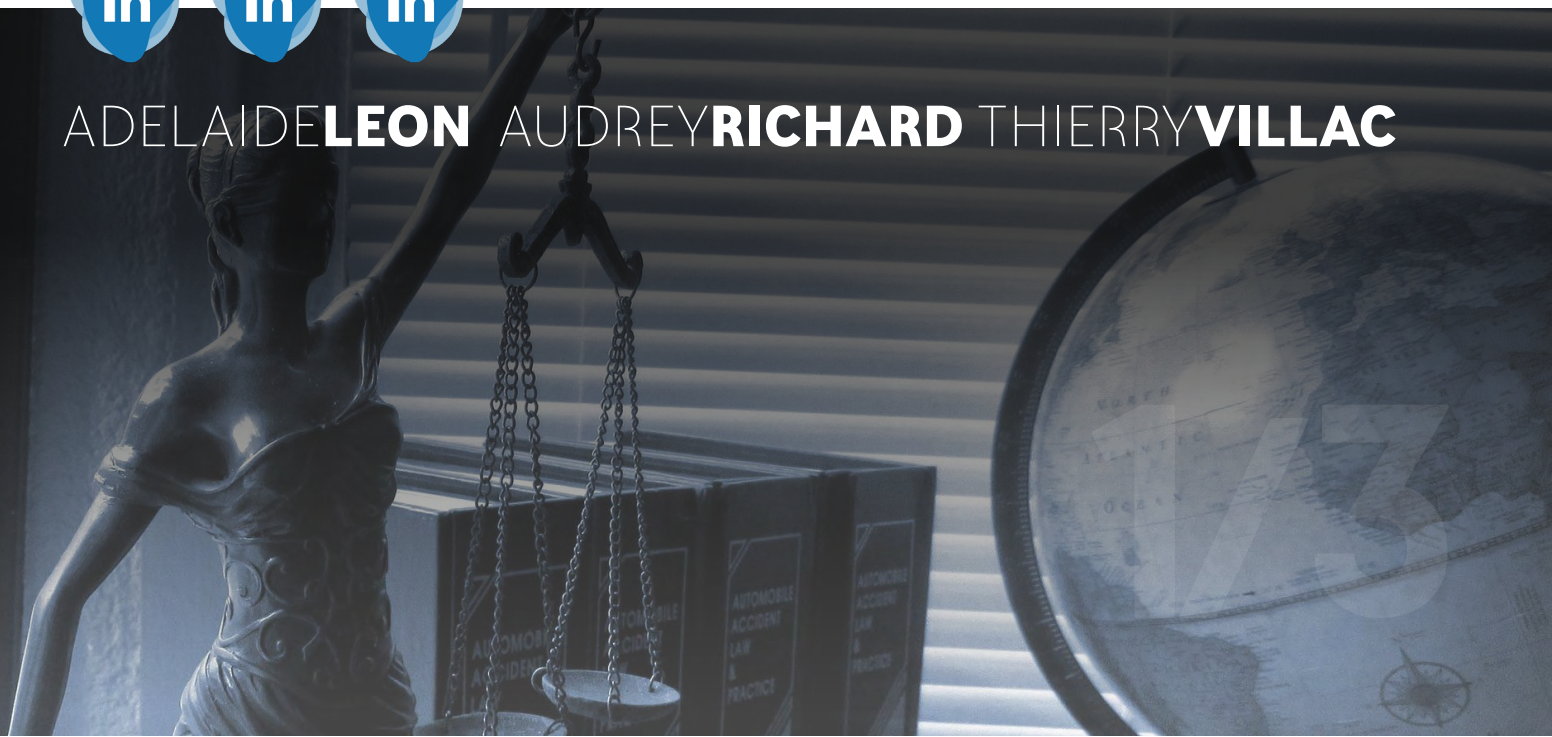
HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES

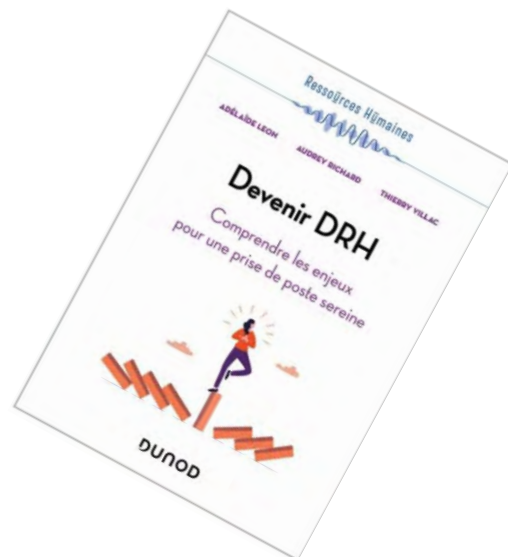


DEVENIR DRH



ADELAIDE **LEON** AUDREY **RICHARD** THIERRY **VILLAC**





AUDREY : ADÉLAÏDE, POURQUOI VOUS ÊTES-VOUS ENGAGÉS DANS CE CHALLENGE ?

Clairement, la perspective d'une aventure humaine et collective était très motivante... L'histoire a commencé par une belle rencontre, ingrédient principal pour se lancer dans le projet. On s'est tout de suite projeté... nos échanges RH m'ont enthousiasmé, et nous avons commencé à imaginer l'esprit du livre. Il manquait cependant la compétence disons plutôt psy et c'est là que Thierry est entré dans l'aventure. Thierry s'est joint à nous et nous voilà tous les trois embarqués dans la joie et la bonne humeur...

Mais il y avait aussi bien sûr le fait que le projet promettait d'être très riche d'informations, susceptibles d'apporter des clés à de nouveaux DRH, tout en étant très apprenant pour nous-mêmes ! Nous n'allions pas seulement nous appuyer sur nos parcours respectifs mais nous documenter, nous enrichir des témoignages de professionnels, synthétiser l'actualité et faire de nouvelles rencontres dans un but de partage de pratiques.

ADÉLAÏDE : THIERRY, POUR QUI AVEZ-VOUS ÉCRIT ?

La ou les cibles telles qu'elles apparaissent à la fin n'étaient pas claires dans notre tête au tout début... ce qui a rapidement orienté notre écriture, et donné du sens à ce projet, c'est la rencontre

28

avec les personnes interviewées qui se sont livrées avec générosité, et qui exprimaient finalement le besoin de partager autant des pratiques, des conseils, que des ressentis émotionnels. Et on s'est sentis dépositaires de ce que livraient ces personnes passionnées par leur métier, parfois aussi fatiguées par leur métier. Donc le premier mouvement c'est de donner la parole à des personnes qui sont finalement des DRH expérimentés, et de porter cette parole... Bien sûr, on est venu très vite à la notion d'utilité pour des jeunes qui se forment à ce métier, et qui ont tellement besoin de conseils concrets, parce que justement les DRH expérimentés répétaient qu'ils auraient bien voulu avoir un outil comme ça quand ils ont commencé à exercer le métier... pour se sentir accompagnés, et peut-être aussi pour enlever quelques illusions !

THIERRY : AUDREY, QUEL EST, SELON VOUS, LE MESSAGE CLÉ DU LIVRE ?

Un des messages clefs est d'inciter le DRH à devenir acteur de son parcours, c'est-à-dire d'être au clair avec ses motivations, ses limites, d'identifier le profil de DRH qui lui correspond le mieux, de savoir quel écosystème lui sera propice pour un premier poste, et au contraire quel environnement risque de le mettre en difficulté. Car nombreuses seront les sollicitations et pressions qui risqueront d'écarter le DRH de ses objectifs personnels. Il est important qu'il puisse identifier quand il est l'homme ou la femme de la situation, et quand il n'est plus adapté à un poste qui s'est transformé parce que l'entreprise n'est plus la même.

AUDREY : ADÉLAÏDE, S'IL Y AVAIT UN TEMPS FORT À RELEVER DANS LE LIVRE, CE SERAIT LEQUEL ?

Il y a plusieurs temps forts mais c'est vrai que l'arrivée du DRH dans un nouvel environnement est une étape clef... Le nouveau DRH est choisi pour des talents reconnus qu'ils soient techniques, opérationnels, relationnels ou stratégiques. Il est très attendu, et tous les acteurs vont l'évaluer à leur façon... des rumeurs le précèdent souvent, des personnes se sont renseignées auprès de contacts internes

ou externes, elles sont allées faire de la veille sur les réseaux sociaux... et le DRH est déjà associé à cette première image. Son arrivée est donc une épreuve de réalité pour tout le monde : le DRH, lui, s'est fait une représentation du poste et de la mission ; la direction, les IRP et les collaborateurs ont, eux, leur représentation du DRH. Cette entrée en scène dans une nouvelle entreprise est donc un moment où beaucoup de choses se jouent... le DRH doit savoir créer la confiance, s'appuyer sur ses capacités humaines, stratégiques et tactiques. Les questions majeures que tout le monde se posera sont : est-il un bon pilote RH ? Se voit-on interagir avec elle/lui ou pas ? Est-il l'homme ou la femme de la situation ?

ADÉLAÏDE : AUDREY, QUELS CONSEILS ON POURRAIT DONNER À UN NOUVEAU DRH ?

Prendre des vitamines, ne pas lâcher, s'appuyer sur son équipe et des experts, se construire un réseau de soutien de pairs, apprendre et se développer tout au long de sa vie professionnelle et savoir vers où on ne veut pas aller !

Par ailleurs, le DRH d'aujourd'hui doit absolument travailler en élargissant ses sujets d'intérêts (transition environnementale par ex), avec son écosystème (partenaires notamment) et son territoire (mission locale par ex, relai Pôle Emploi...).

Et j'insiste sur les réseaux de pairs car ce sont dans ces lieux qu'on peut trouver inspiration, solidarité mais aussi transmission et parfois réconfort.

AUDREY : THIERRY, POUR FINIR, QUEL GENRE DE SATISFACTION RESSENT-ON QUAND LE MANUSCRIT EST REMIS À L'ÉDITEUR, ET QUAND ON REÇOIT LE PREMIER EXEMPLAIRE ?

C'est surtout l'envoi du manuscrit final qui compte, car bien sûr il y a eu des étapes intermédiaires, avec des premières versions qui étaient loin de l'attendu... de l'éditeur ! A ce moment-là, on ressent la fierté de la création achevée mais aussi de l'inquiétude : comment le livre sera-t-il accueilli ? Finalement la fierté prend



le dessus et on lâche le reste. C'était un moment très libérateur, parce qu'on met hors de soi quelque chose qu'on a porté pendant des mois et des mois sans être certain que ce serait matérialisé, que ça prendrait forme...mentalement on se sent plus léger, moins encombré. Et il y a aussi un ressenti plus profond : durant toute l'écriture, on est quand même aux prises avec un chaos d'idées, de réflexions, de matière ; on ne sait pas comment articuler, assembler tout ça, le rendre intelligible, transmissible... on s'y perd à force de brasser ces idées, parfois ça devient difficile de prendre du recul et quand on envoie le manuscrit, tout ce contenu est ordonné, structuré, trié parce qu'il a fallu faire des choix... Quand on reçoit le premier exemplaire, c'est encore autre chose : le fait d'avoir un objet, c'est signe que cette aventure est définitivement hors de nous, que cet objet et ce qu'il contient va circuler, qu'on ne le porte plus en nous, qu'il va appartenir à d'autres... Et on mesure aussi tout le travail de fabrication de l'éditeur, à quel point la mise en page met en valeur le contenu, et on est surpris d'éprouver du plaisir à relire des pages nettes, claires, comme si on prenait la place du lecteur !

Adélaïde Léon, Audrey Richard, Thierry Villac

BIO DES AUTEURS

Adélaïde LEON est consultante et coach. Elle intervient dans les domaines du conseil en management et RH, et accompagne les individus et les entreprises dans les périodes à fort enjeux. Certifiée par l'IGS, elle a dirigé des départements RH, qualité et clients au sein de groupes internationaux. Elle a co-publié «50 épisodes managériaux».

Audrey RICHARD est Directrice des Ressources Humaines du Groupe Up qu'elle accompagne au quotidien dans sa transformation et le développement de ses collaborateurs. Auparavant, elle a occupé cette fonction dans des entreprises du secteur public ou privé, en France ainsi qu'à l'international. Elle est Présidente de l'ANDRH et veille notamment à la reconnaissance du métier de DRH.

Thierry VILLAC est psychologue clinicien et consultant RH. Il intervient dans des missions d'évaluation et de développement des potentiels, et a développé une expertise dans les problématiques liées au stress. Il est diplômé de l'EDHEC Business School, et a co-publié «50 épisodes managériaux».



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



FAKE MANAGEMENT



LOÏC MORLEC

Consultant





29

LOÏC, PEUX-TU TE PRÉSENTER ?

Chercheur indépendant depuis 10 ans, j'enseigne le management par passion. J'aime aussi donner des conférences, une autre belle façon de partager. Sinon Je viens de sortir mon 1er ouvrage en solo, Fake Management aux éditions EMS, collection pratiques d'entreprises.

POURQUOI PARLES-TU RAREMENT DE TA VIE D'AVANT ?

Ancien cadre supérieur chez des géants, ancien dirigeant de transition, ça fait un peu ancien tout ça non ? Ce qui est devant est toujours plus excitant. Malgré tout, mes étudiants apprécient la liste de ce que j'ai réalisé dans cette vie d'avant. Et la liste est longue avec plus de 20 ans de transformations à ne jamais faire 2 années de suite la même chose. Ils vont y puiser ce qui les intéressent dans leurs projets en me questionnant. C'est donc un plaisir de partager cela avec eux.

QU'EST-CE QUI T'A DONNÉ L'ENVIE D'ÉCRIRE CE LIVRE ?

Suffisamment de raisons pour aller jusqu'au bout de cette aventure.

PEUX-TU NOUS RÉSUMER L'OUVRAGE ?

Ha non. Il y a tout sur la 4ème de couverture. Il suffit de taper Fake Management sur Google. Et si cela n'est pas suffisant, demandez-moi



le communiqué de presse, il déchire.

PEUX-TU NOUS DIRE QUAND MÊME POURQUOI LIRE TON LIVRE ?

Quand on ne respecte pas la norme, on obtient des résultats hors norme. Depuis 10 ans, le sujet de l'Humain est principalement traité via son bien-être ou encore la QVT. J'ai fait le choix de l'aborder à travers un autre prisme : sa contribution spécifique à la performance de l'entreprise. Cela donne matière à de belles remises en cause, des croyances à questionner, voire des intox à faire tomber. Il y a tout ce qu'il faut pour que le lecteur puisse exercer son sens critique sur des sujets majeurs avec quelques clés proposées.

QUELLE EST LA CHOSE À NE PAS FAIRE QUAND ON ÉCRIT UN LIVRE, ET QUE TU AS MALGRÉ TOUT FAITE ?

Ecrire un chapitre sur un sujet non exploré en profondeur. Résumer l'Humain à des hard skills et soft skills cela ne va pas. La solution est venue en pleine écriture. Il manquait quelque chose d'essentiel qui se rapprochait pour moi à «l'histoire» de la personne. J'ai eu la chance alors de pouvoir échanger

avec des experts et des chercheurs que je remercie. Quel privilège quand on est passionné par la recherche. Le résultat est juste un sujet majeur impacté notamment par l'entreprise hybride.

QU'AS-TU DÉCOUVERT SUR L'OUVRAGE APRÈS L'AVOIR TERMINÉ ?

Je me suis rendu compte que je l'avais conçu de la même manière que je traitais les projets de transformations importants.

- Poser le problème du mieux possible (le problème est le problème disait Michel Crozier).
- Aligner le problème et les capacités (pouvoir) de celui qui en a la charge.
- Traiter les urgences
- Générer des moyens

Acepropos, UnMagRH sur les transformations «avec» l'Humain, ce serait pas mal non ?

Merci Loïc ...

Loïc Le Morlec



MAGR H N°17

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



CES PHRASES QUI CHANGENT LA VIE



JULIETTE TRESANINI

Actrice



30

Pour une fois, ce n'est pas une spécialiste de la fonction RH à qui nous confions un entretien schizo, mais une actrice, Juliette Tresanini. Elle vient de sortir aux éditions Marabout un ouvrage intitulé : "Ces phrases qui changent la vie". Tout un programme.

Ces phrases qui ont changé la vie de célébrités sont parfois inattendues. Dès lors, il me semble que les DRH peuvent se poser la question : est-ce que dans mes rapports aux autres, je peux aussi avoir des paroles qui peuvent changer la vie de mes interlocuteurs et parfois sans m'en rendre compte. Mes propos ne sont jamais innocents, ils comptent peut-être plus qu'on ne l'imagine.

André Perrot

JT : Bonjour Juliette Tresanini

Moi : Bonjour Juliette

JT : Vous avez un double parcours, vous avez, paraît-il, failli travailler dans les Ressources Humaines ?

Moi : C'est vrai. Après un Master 1 à Dauphine et un Master 2 à la London School of Economics, j'ai travaillé chez Richemont à Londres aux Ressources Humaines. Pour l'anecdote, je m'occupais des «success stories» des Managers. Je mettais en avant les succès des collaborateurs et j'écrivais des articles qui ont été par la suite repris dans des journaux anglais. Ça ressemble beaucoup à mon livre «Ces phrases qui changent la vie».



MAGR H N°17

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH





JT : A propos de ce livre qui vient de sortir et qui est l'un des succès de Marabout, quel est votre concept ?

Moi : J'ai demandé à 60 personnalités qui ont marqué ma vie de raconter une phrase qui a marqué la leur, une phrase dite par un parent, un prof et qui a provoqué chez eux un déclic, qu'il soit positif ou négatif.

JT : 60 personnalités que vous avez côtoyé dans le monde du spectacle ?

Moi : Pas seulement ! Certes il y a des acteurs avec lesquels j'ai tourné comme Arnaud Ducret, François-Xavier Demaison, Véronique Jannot ou Mimi Mathy, mais aussi des sportifs comme Fabrice Santoro, Franck Leboeuf ou Camille Lacourt, des auteurs comme Bernard Werber, Pef ou Alexis Michalik, des militants comme Cyril Dion, Yann Arthus Bertrand ou Noémie Delattre. Bref c'est très hétéroclite.

JT : C'était un bon prétexte pour passer du temps avec les personnes que vous admirez le plus !

Moi : Tout à fait ! Rencontrer Pierre Richard, Didier Bourdon ou Dominique Blanc qui m'ont donné la force et l'envie de quitter le monde de l'entreprise et de réaliser mon rêve de jouer la comédie était une chance ! Ils m'ont confié des anecdotes inédites, se sont livrés comme jamais. J'ai eu beaucoup de chance qu'ils acceptent et me livrent des histoires très intimes.

JT : C'est un peu les clés de leur succès.

Moi : C'est une belle façon de comprendre que les mots, les phrases que chaque personne entend tout au long de sa vie peuvent influencer son destin. Une phrase dite par un parent, un prof, peut vous stimuler pour décrocher les étoiles ou au contraire, vous enfoncer six pieds sous terre. Les mots peuvent être des fenêtres sur un avenir brillant ou des portes limitantes qui nous empêchent d'avancer. Si la parole est de ce fait créatrice, il convient de prêter la plus grande attention à ce que l'on dit aux autres.

JT : On est dans le développement personnel là !



Moi : C'est en effet un livre de développement personnel, car à chaque fin de chaque chapitre, le lecteur est invité à répondre aux questions posées en rapport avec le thème abordé. C'est un livre interactif, un journal intime, un livre qui, à coup sûr, fait du bien.

JT : et en ce moment on en a particulièrement besoin

Moi : En plus !

JT : Qu'est ce qu'on vous souhaite ?

Moi : Beaucoup de succès avec ce livre:-) et que je revienne bientôt sur les écrans dans de beaux projets qui font du bien.

JT : Pour finir, y a t'il une phrase du livre que vous reprenez particulièrement ?

Moi : Oui, tous les matins je me dis : «Saute et le parachute finira par s'ouvrir». Fais, entreprends, agis, tout va bien se passer car la vie a souvent plus d'imagination que toi .

Juliette Tresanini

<https://www.marabout.com/livre/ces-phrases-qui-changent-la-vie-9782501161497/>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Juliette_Tresanini



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



ENTREPRISE DENIS CRISTOL

L'apprenance collective



L'APPRENANCE COLLECTIVE



DENIS CRISTOL

Directeur Innovation et Développement APM
(Association pour le Progrès du Management)
Chercheur associé Paris Ouest Nanterre





L'interview schizo auquel André Perret soumet les auteurs est un drôle d'exercice. Nous voilà en train de nous interroger et de nous donner la réplique. Ainsi commence la psychanalyse de mon 23ème ouvrage. Je fais partie des serial auteurs qui n'ont de cesse de troubler la vie de leur prochain par des productions incessantes. Ecrire est pour moi un acte économique (je gagne un peu d'argent), un acte d'apprentissage (je formalise ma pratique) et un acte de partage (je me connecte aux autres par les idées). Cette fois je me suis nourri des nombreuses expériences pédagogiques qui m'ont transformé et continuent à le faire pour évoquer la pairagogie. La pairagogie est l'art de s'enseigner mutuellement de pair à pair. Alors si je m'allonge sur le sofa je peux me dire que je cherche à travers ce livre à creuser le mystère de l'apprentissage collective. Qu'est ce qui fait que des individus décident de consacrer du temps à d'autres et que ces autres leur rendent la pareille pour apprendre ? Comment font-ils ? Quels sont les contextes favorables ? Quels enjeux se dénouent ainsi ?

Je m'interroge à partir de mes pratiques.

Dans la première épreuve du livre j'avais fièrement étalé plus de 300 références scientifiques. Mais l'ouvrage était devenu chiantifique, dans la seconde version j'ai choisi de ne conserver que des données clés et de

commencer les chapitres par une anecdote réelle qui illustre l'argument et les pratiques pairagogiques. C'est une approche plus anglo-saxonne de l'écrit qui vise à aller à l'essentiel avec un sourire. Le sourire et le plaisir du coapprentissage sont justement explorés et proposés. Les questions abordées dépassent la didactique et la technique d'apprendre d'un pair, elles ont un arrière-plan sociétal avec cette visée de transition ou le passage par l'autre est le plus court chemin pour transformer les conditions de nos existences. Finalement je me demande à moi-même ce que l'on y trouve de plus qu'ailleurs. Certainement, l'idée d'une pédagogie capacitante qui rend l'autre capable d'agir.

Et pour finir je me pose une question piquante pourquoi écrire seul un livre qui parle tellement de collectif ? C'est vrai que le travail d'écriture est ma thérapie mais les autres sont présents dès la préface écrite par des pairs : Frédéric Duriez illustrateur émérite, la docteure Dorothee Cavignaux-Bros, l'intrépide Catherine Blairon et Lina Hamed compagne de voyage avec qui j'ai déjà beaucoup écrit. Enfin Claude Champagne auteur prolifique et généreux gratifie l'ouvrage de sa post face. Un ouvrage de maturité que je ferai figurer en bonne place dans ma bibliothèque car il recèle les leçons d'expériences vécues dans de nombreuses organisations dont l'Association pour le Progrès du Management, d'une telle richesse.

Je ne sais si j'ai été assez schizophrène au goût du commanditaire mais voilà arrivée la fin de cette psychanalyse d'écriture. Bonne lecture.

Denis CRISTOL

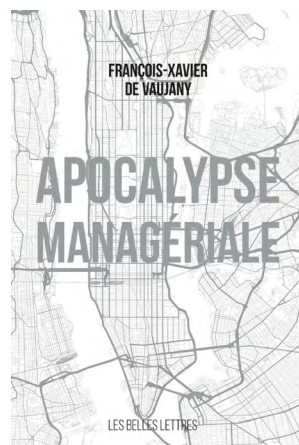
<https://twitter.com/4CRISTOL>

Nouvel ouvrage : «Apprendre à apprendre ensemble : initiation à la pairagogie» ESF 2022

<https://www.esf-scienceshumaines.fr/vie-professionnelle/397-apprendre-a-apprendre-ensemble.html>



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES

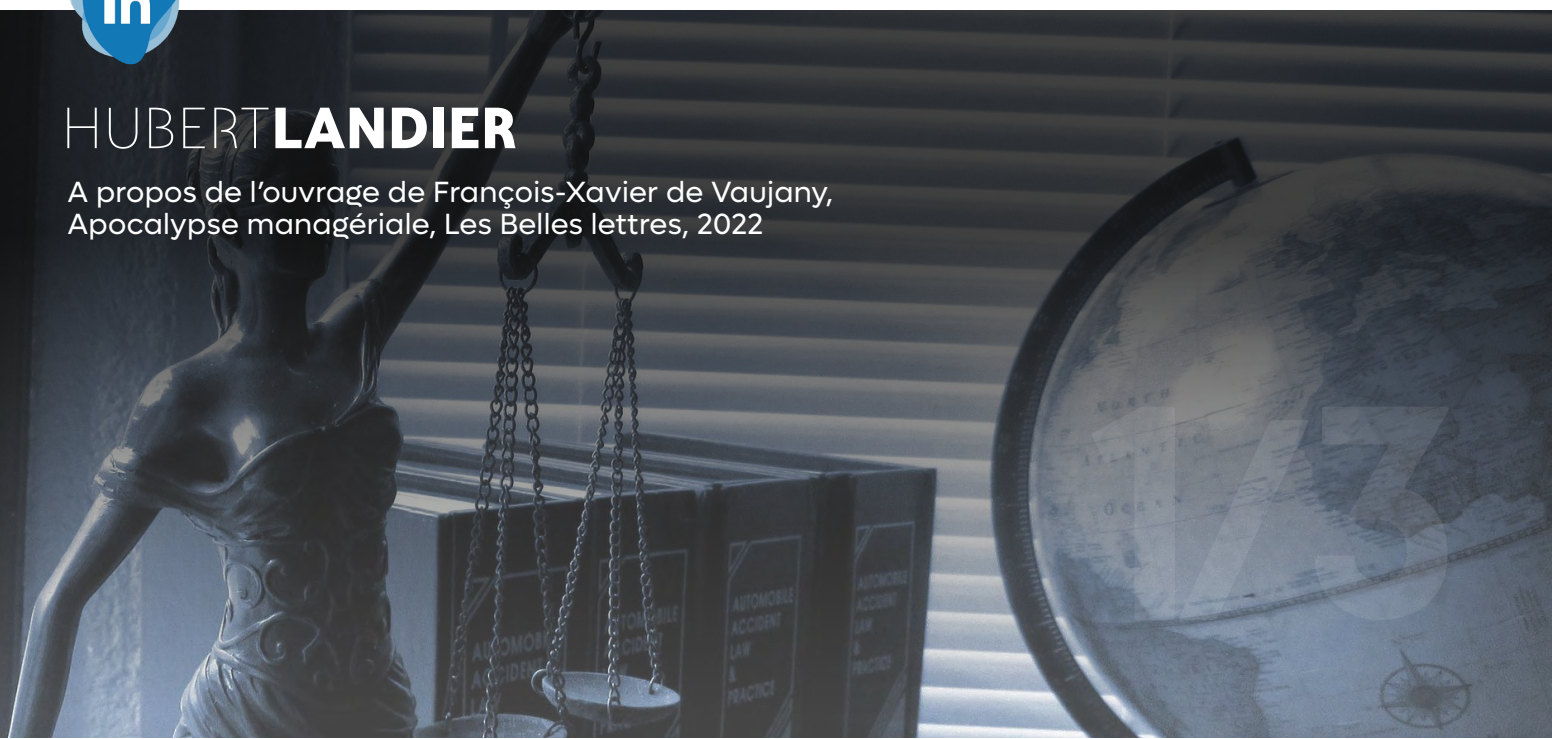


APOCALYPSE MANAGERIALE



HUBERT **LANDIER**

A propos de l'ouvrage de François-Xavier de Vaujany,
Apocalypse managériale, Les Belles lettres, 2022





32

Voilà un livre totalement déconcertant, mal foutu et passionnant. Passionnant parce qu'il représente une critique de fond de la notion même de management, que cette critique est fondée sur une culture philosophique approfondie et que ceci nous change des manuels de recettes et des livres de morale auxquels se limite le plus souvent la «littérature» managériale et, tout autant, celle des «sciences de gestion».

Qu'est ce que c'est qu'une apocalypse ? C'est une vision de l'avenir tel qu'il se présente comme la suite nécessaire du grand récit auquel on adhère. «Les managers, ces nouveaux prophètes, écrivent et réécrivent les tendances, les scénarios, les évolutions, les innovations, les ruptures de ce monde de demain à conquérir dès aujourd'hui. En effet les managers sont les producteurs et les prophètes de nouvelles "apocalypses managériales"» (p. 134). Voilà qui est dit.

D'où vient cette gnose managériale ? Des Etats Unis et de l'immédiat après-guerre, nous répond l'auteur. Les Etats Unis, faible puissance industrielle jusqu'alors, se sont organisés pour répondre en un temps record aux besoins de toutes sortes qui résultaient de son entrée en guerre. D'où la généralisation du taylorisme, d'où une planification précise de la production industrielle, d'où la mise sur pied du complexe «militaro-industriel», tel qu'il demeure aujourd'hui. Car le monde du management correspond à une vision résolument guerrière sans le dire : il faut «gagner», «être les meilleurs», «viser l'excellence», mettre en œuvre une «stratégie efficace», «optimiser les moyens», «mobiliser» les salariés, etc. Avec quel objectif ? Ouvrir un avenir fait de paix et de bonheur dans l'abondance. Permettre à chacun de rêver à ce que sera son prochain modèle de voiture. Tout le reste est secondaire.

Cette gnose (l'auteur n'emploie pas ce terme, mais c'est de cela qu'il s'agit) se situe au point de rencontre entre la technostruture qui s'est ainsi constituée et la digitalisation du monde. Et l'auteur d'imaginer une conversation, dans un restaurant de New York, en 1943, entre James Burnham, l'auteur de «L'ère des organisateurs», Norbert Wiener, le père de la cybernétique, et en contrepoint, Saint Exupéry, le père du Petit prince. Voici donc l'origine du monde d'aujourd'hui. Ce monde, on en vit les caractéristiques : omniprésence de l'outil digital, polarisation sur l'avenir radieux à construire, proclamation d'un récit optimiste, négation de la dimension symbolique qui crée une communauté humaine historique, volonté d'ignorance des racines qui nous viennent du passé et réduction du présent à la préparation de l'avenir. Reprenons.

Omniprésence de l'ordre digital : l'outil que représente l'informatique contribue fortement à modifier la structure de notre pensée. Il nous enferme dans une logique binaire dans la mesure où il n'y a pas d'intermédiaire entre 0 et 1 ; il réduit le langage à un simple support d'information ; il subordonne notre jugement à des algorithmes dont nous ne connaissons pas les détails et qui nous orientent malgré nous vers le comportement que souhaite obtenir, dans son anonymat, de nous celui qui les a programmés.

Construction d'un avenir radieux : le management vise le futur. Le présent ne compte que dans la mesure où il nous y entraîne, où nous sommes tendus vers la réalisation d'objectifs supposés représenter un monde meilleur et désirable. Sur la flèche du progrès, le passé se trouve ainsi dévalué comme un stade inférieur de la marche de l'homme sur le chemin du progrès, celui-ci ayant été lui-même réduit à tout ce que permet ou ce que laisse espérer le progrès technique.

Réduction de la réalité à ce qu'il est indépendamment de sa dimension symbolique : il s'agit d'un monde plat, qui exclut par avance toute valeur à ce qui ne serait pas de l'ordre de la matière et qui réduit la planète au rôle d'une carrière, dans laquelle on peut se servir autant que

de besoin, et de dépotoir où se débarrasser de tous les déchets tels qu'ils résultent de l'activité humaine.

Voilà pour l'essentiel. Et pour y parvenir, l'auteur convoque Heidegger, Ricoeur et Merleau-Ponty. Ceci élève le niveau de la réflexion. A Heidegger se trouve emprunté le reproche fait à l'apocalypse managériale de réduire l'être au dasein (c'est clair ?), c'est à dire à l'étant-là (ce qui est certainement beaucoup plus clair), autrement dit à ce qui est-là du seul point de vue de l'homo faber. A Ricoeur, il emprunte la question du sujet : que devient l'être humain dans tout ça ? On pense ici à «l'obsolescence de l'homme» déplorée par Günter Anders, dont on peut regretter que Vaujany ne le cite pas davantage.

Ceci était le quart d'heure philosophique. Tout ceci pour en venir à quoi ? A la nécessité de sortir de la vulgate du management, tel qu'il s'impose à nous comme au monde entier, afin de s'acheminer vers autre chose, qui serait plus respectueux du lien social et de l'avenir de la planète. Et c'est là que le livre est véritablement mal foutu. Il nous entraîne dans une magnifique critique du grand récit managérial, comme on en trouve peu, et tout ça pour nous convier finalement à marcher à travers les rues (sic) afin de retrouver le sens du réel. Pourquoi pas ? Chacun son truc. Mais il est permis d'affirmer que c'est là une suite assez décevante, après de tels développements (près de 600 pages au total).

A moins que la marche dans les rues et la visite des fablabs ne nous ramène au cheminement que nous propose Heidegger. Il nous faut sortir des évidences du monde tel qu'il résulte de la pensée managériale et cybernétique afin de partir à la découverte d'autre chose. Pour cela, il nous faut accepter d'abandonner la chaleur rassurante des évidences et l'accumulation des poncifs dont nous assomment les livres de management, tels qu'ils nous invitent à nous enthousiasmer pour la création d'un «avenir meilleur» auquel il nous faudrait tout sacrifier. De ce point de vue, la démarche de François-Xavier de Vaujany, dont on se souviendra qu'il est professeur à Dauphine, est très certainement salutaire. Il vient



conforter une tendance qui se manifeste d'ores et déjà ça et là : envoyer promener les tableaux de bord de gestion et les ratios de rentabilité, jeter au panier les scénarios et la stratégie supposée «gagnante», bref, le bric-à-brac du management, afin de s'intéresser à autre chose et revenir au monde réel.

Jacques Lauvergne, Abécédaire d'un DRH, préface de Francis Mer, Librinova, 2021

Voilà un petit livre qui risquerait de passer sous les radars, et ce serait bien dommage.

Son auteur : vers le début des années quatre-vingt de l'ancien siècle, j'avais été invité à venir visiter l'usine des Aciéries d'Imphy, près de Nevers. Il s'y passait, m'avait-on dit, de drôles de choses. Je ne fus pas déçu. J'avais été reçu par le jeune DRH, un certain Jacques Lauvergne, qui me proposa de m'accompagner à l'atelier des tores et des ferrites. Arrivé sur place, il me planta avec un groupe d'ouvrières, déclarant à la cantonade : «je vous laisse avec ces dames, elles vont vous expliquer comment elles sont organisées, parce que moi, je n'y comprends rien».

Elles m'expliquèrent donc comment elles s'auto-organisaient en fonction de l'urgence des commandes et des prescriptions propres à chaque client, ce qui nécessitait des relations étroites avec les services commerciaux. Et comme je m'extasiait, l'une d'entre elles acheva de me perturber en me disant tout simplement : «nous sommes capables de nous organiser à la maison, je ne vois pas pourquoi nous n'en serions pas capables à l'usine». Encore aujourd'hui, je revois la scène, même si je n'ai toujours pas compris à quoi servent exactement les tores et les ferrites.

Depuis, Jacques Lauvergne a été DRH d'Arcelor et il livre aujourd'hui son expérience dans son Abécédaire. Son expérience et ses convictions :

«Les organisations du travail ont des difficultés à se transformer en raison d'une répartition du pouvoir insuffisamment traitée à tous les niveaux de l'organisation. D'une façon générale, ces pouvoirs sont trop souvent concentrés dans les niveaux les plus élevés, condamnant les niveaux moins

qualifiés à être de simples exécutants» (Acteurs, p. 16).

«Défendre les intérêts de l'entreprise, c'est défendre aussi l'intérêt des salariés. C'est le cas de ce qui touche à la valorisation des compétences. Cette démarche, bien conduite, peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise si cette valorisation est accompagnée d'une modification de l'organisation du travail donnant plus de responsabilité et d'autonomie aux salariés» (Chemin, p. 32).

«Un bon climat social peut résulter d'une gestion de crise voire de conflits où l'analyse partagée des dysfonctionnements a permis de casser le statu quo pour que des voies de progrès aient été élaborées dans l'intérêt de toutes les parties prenante» (climat social, p. 35).

«Le dialogue social ne se limite pas à une réunion par mois ou à des temps de négociations obligatoires mais s'étend à toutes les relations quotidiennes de travail sachant que le travail doit être émancipateur et créateur de lien social» (dialogue social, p. 37).

Passons sur le rôle des entretiens professionnels, l'importance du capital humain ou le risque de classifications de postes trop précises dont l'effet serait de contraindre la prise en compte du progrès des compétences. Au total, très exactement 100 entrées, qu'il n'est pas nécessaire de suivre dans l'ordre. Ce qui émerge de ces notations, c'est une éthique du DRH fondée sur l'expérience accompagnée de fortes valeurs personnelles. Et c'est peut-être le message à retenir : le DRH, dans la mise en œuvre de la politique de l'entreprise, doit être porteur d'humanité, et il doit faire en sorte que cette dimension humaine soit reconnue comme facteur de performance globale, dans sa double dimension individuelle et collective.

Hubert Landier



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



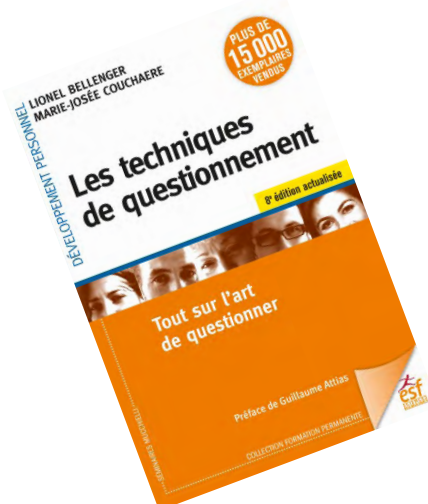
LES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT.

LIONEL **BELLENGER**

«Les techniques de questionnement.» ESF Sciences Humaines

Pour le MagRh, l'auteur, Lionel Bellenger, se questionne lui-même sur l'art de ...questionner





LIONEL, POURQUOI CE LIVRE CONSACRÉ AU QUESTIONNEMENT ?

Parce que j'ai fait du questionnement le lien entre mes études universitaires en philosophie et mon métier de formateur et de coach. Je m'étais passionné pour la maïeutique, cette branche de la philosophie grecque inspirée par l'art de Socrate : poser et se poser des questions. Soit : l'art de faire découvrir plutôt que dire. J'ai vite compris que l'acte d'éducation était une affaire d'appropriation. On apprend, on comprend mieux et on se mobilise quand ce qu'on entend est ressenti comme la réponse à des questions que l'on se pose. D'où l'idée prioritaire d'éduquer la compétence de questionnement.

LIONEL, VOUS TROUVEZ QUE LES GENS NE SAVENT PAS POSER DE QUESTIONS ?

Soyons sans détours : dans un monde qui s'égare à affirmer, polémiquer, débagouler, surenchérir, il est urgent de restaurer la place des questions dans notre relation aux autres. Dans cette 8ème édition du livre parue en janvier 2022, plus de mille questions sont citées et analysées. J'ai partagé avec plus de 15000 lecteurs un constat : la qualité des réponses qu'on récupère dépend d'abord de la pertinence des questions que l'on pose. Donc avant de juger, de critiquer ou de râler sur les réponses des autres, on devrait s'interroger sur les questions que l'on pose !

LIONEL, VOUS ÊTES SÉVÈRE !

Exigeant, surtout et un peu irrité. Écoutez ce qui se dit sur les plateaux de télévision, dans les émissions de radio. Les journalistes, soi-disant professionnels de l'interview, cumulent les pires défauts, parmi les plus basiques en matière de questionnement, hormis quelques-uns, vite repérés pour la justesse de leur questionnement. Sinon, on entend la litanie de ce qu'il ne faut pas faire !

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER DES EXEMPLES ?

Alors allons-y. Commençons par le poison du questionnement : mettre la réponse dans la question. Ma grand-mère, pleine de bon sens appelait ça «faire les questions et les réponses». Ça donne une famille de questions que l'on peut nommer au choix : suggestives, dirigées, orientées ou encore inductives...

Échantillon :

- Vous avez manqué de temps pour mener ce projet à bien ?

33

- Vous êtes arrivés deuxième, vous êtes déçu ?
- Pourquoi vous avez changé de point de vue sur la réforme des retraites, vous craignez le désaveu des Français ?
- Qu'est-ce qui vous motive, le pouvoir ?
- Comment vous allez faire face aux déficits, en supprimant des postes de fonctionnaires ?

Dans tous les cas, on a à faire à un processus de projection (attribuer à l'autre ce que l'on pense soi-même), c'est-à-dire que l'on se place aux antipodes de l'empathie (avoir une attitude questionnante centrée sur l'autre et son ressenti (ses émotions)).

LIONEL, ENCORE D'AUTRES MALADRESSE ?

Oui, par exemple, poser plusieurs questions à la fois. Un vrai délit d'«indiscipline mentale». Certains journalistes en sont coutumiers. Tout se passe comme si on ne pouvait plus arrêter cette «bouffée délirante de questions», exemple :

- «Qu'est-ce que vous avez ressenti quand vous avez appris que les professionnels de la restauration refuseraient de contrôler les cartes d'identité des clients qui présentaient leur pass sanitaire, est-ce que vous ne vous êtes pas dit qu'on allait trop loin, comment une démocratie doit s'y prendre pour trouver un «équilibre concernant les libertés individuelles, est-ce que le gouvernement n'a pas trop cédé aux experts, on a parlé de «dictature sanitaire» ?

Ouf ! Stop. On n'en peut plus. Espérons que dans les écoles de journalisme, on sanctionne encore sévèrement ce genre d'envolée, d'ailleurs, les spécialistes de media-training recommandent à leurs élèves de ne pas s'affoler suite à cet exercice de style : personne n'a retenu la moindre des questions, pas même peut-être le journaliste (il y en avait en fait quatre !). Donc, ce n'est que du bonheur pour répondre ce qu'on a envie de dire sans tenir compte des questions gaspillées. Personne ne s'en apercevra. C'est la com' au Royaume d'Ubu : profusion de questions et réponse déconnectée. Autre défaut : la question «dissertation». Elle consiste à poser une question en la justifiant avec force arguments au point de «noyer» la dite question qui pouvait être ... pertinente. Dommage ! Exemple : «Pourquoi une énième réforme de l'assurance chômage ?

Qu'est-ce qui peut la justifier sinon la volonté de diminuer les droits sans apporter les vraies réponses à la seule question qui se pose : comment inciter les entreprises à embaucher plus de jeunes et à moins se séparer des salariés en fin de carrière, alors pourquoi cette réforme ?»

LIONEL, DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL, DANS L'UNIVERS RH, QU'AVEZ-VOUS À DIRE DES PRATIQUES DE QUESTIONNEMENT ?

Eh bien, qu'il y a du travail. Et c'est passionnant. Les gens y sont prêts. Leur sensibilité à l'importance du questionnement est réelle et le succès des formations dans ce domaine le prouve. Les coachs avec leur concept prometteur de question «puissante» l'ont parfaitement compris. Le recrutement, les négociations, les entretiens d'évaluation, les bilans de compétence, l'audit, la conduite des réunions, l'animation des équipes projet, toutes les pratiques de consultation, l'entretien médical, les interrogatoires judiciaires dépendent des compétences de questionnement : alors art ou technique ? Les deux. On est tous un peu, beaucoup, autodidactes en la matière. Donc parfois, terriblement maladroits comme en témoigne le fameux «pas de questions ?» En fin de séance ou «pas de projet en vue ?» En fin d'entretien. Ou encore «Rien à ajouter ?»

À comprendre comme la projection d'une peur d'entendre l'autre exprimer quelque chose et relancer l'échange.

ALORS LIONEL COMMENT SE FORMER ?

D'abord on travaille le volet instrumental du questionnement, c'est-à-dire une sorte de solfège qui permet de bien distinguer les formes de question (en précisant leurs effets : avantages et risques). J'aime bien faire un focus sur 6 types de question :

LES QUESTIONS FERMÉES

1. Alternatives : oui/non, du type est-ce que... êtes-vous... avez-vous ?
2. Informatives : qui ? Quand ? Où ? Combien ? Lequel ? univoques, précises, ce sont des questions d'investigations.
3. Choix multiple : c'est la technique du ça, ça ou ça... ? Préférez-vous reporter la réunion lundi, mardi ou la semaine prochaine ?



LES QUESTIONS OUVERTES

Ce sont les 3 lanceurs de la langue françaises :

1. Que, quel, qu'est-ce que ? (Qu'est-ce qui vous intéresse dans ce poste ?)
2. Comment, de quelle façon, de quelle manière... ? C'est la question concrète par excellence (comment allez-vous financer cette formation ? Comment allez-vous récupérer du temps ?)
3. Pourquoi, pour quelle raison... ? c'est le raisonnement causal et la preuve d'entendre une explication.

On évitera le glissement dans les pourquoi «négatifs» qui établissent un reproche, accusent et mettent l'autre sur une posture défensive. (Pourquoi vous n'avez pas convoqué le délégué du personnel ? Pourquoi vous ne m'avez pas prévenu... ?)

LES QUESTIONS RELAIS

Ce sont d'excellentes questions qui permettent d'approfondir, d'aller plus loin, de «relayer», donc d'inciter à en dire. Elles sont la preuve que l'on est «centré» sur l'autre : «en quoi... par exemple...

c'est-à-dire... en quel sens... par rapport à quoi... sur quel plan... dans quel cas... dans quellesmesure... sur quels critères ?»

Certaines interjections phatiques jouent le même rôle et invitent à en dire plus comme «ah bon, ah oui, t'es sûr, vraiment... tu crois... ?»

LES QUESTIONS MIROIR

C'est un réflexe qui consiste à répéter sur un ton interrogatif un mot ou une partie de ce qui vient d'être dit (tel quel).

Exemple :

1. «J'ai participé à la réunion régionale en visio, lundi franchement j'ai été déçu...!
2. Déçu ?
3. Bah oui, parce qu'on a passé du temps à revenir sur la note de la direction concernant les nouveaux horaires pour le télétravail...»

Restent deux types de questions à risques :

- Les questions suggestives.

Elles sont peu productives et introduisent un biais cognitif en induisant la réponse (qu'est-ce qui vous a intéressé dans votre précédent job, le contact avec les clients ?).

LES QUESTIONS PIÈGES QUI VISENT À METTRE EN DIFFICULTÉ L'INTERLOCUTEUR, LE PROVOQUER, LE METTRE À L'ÉPREUVE.

En général il s'agit de «confondre», de mettre en porte à faux ou de déstabiliser :

- vous n'arriverez pas à terminer dans les temps ?
- Vous savez ce que nous a dit votre assistante concernant le climat dans le service ?
- Vos résultats sont à la baisse, vous ne voulez rien changer à vos méthodes de travail ?
- Est-ce qu'on peut encore compter sur vous ?

André Malraux disait «les questions peuvent être des revolvers ! ». Oui, on peut braquer quelqu'un avec des questions.

LIONEL, COMMENT PROGRESSER EN MATIÈRE DE QUESTIONNEMENT ?

D'abord s'entraîner, écouter, assimiler le solfège du questionnement. Participer à des formations.

Mais c'est une affaire d'état d'esprit : cultiver l'empathie, le goût des autres, une attitude coopérative, chercher à dialoguer, pour partager, comprendre, échanger.

Questionner, ce n'est pas se soumettre, pas dire comme l'autre mais faire vivre une part d'altérité à travers un acte de reconnaissance.

Ensuite c'est une affaire de technique : maîtriser le solfège du questionnement. Il y a une petite musique des questions. Elle est présente dans ce livre. Les lecteurs en parlent. Bonne lecture.

Lionel Bellenger



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



COMPRENDRE LA SOCIÉTÉ PAR LES SCIENCES SOCIALES.



OLIVIER**MEIER**

Professeur des Universités, HDR et Directeur de
l'Observatoire ASAP / Chaire Innovation Publique en
coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris





BONJOUR OLIVIER MEIER, ALORS COMME CELA ON TRAVAILLE SUR LA COMPRÉHENSION DE LA SOCIÉTÉ ?

Oui Olivier, bien que professeur en sciences de gestion et du management, j'en ai ressenti le besoin. La société actuelle me semble à bien des égards complexe, instable et parfois déroutante... Essayer de mieux la comprendre m'aide à mieux penser et agir avec discernement et responsabilité.

JE COMPRENDS BIEN, MAIS POURQUOI « PAR LES SCIENCES SOCIALES »

C'est une très bonne question. Car si les solutions sont certainement à rechercher dans le domaine des sciences économiques et de gestion, les sciences sociales nous offrent des grilles de lecture particulièrement utiles pour appréhender les phénomènes sociaux et sociétaux... Depuis deux ans, mieux vaut être armé pour apprendre à gérer une crise sanitaire qui a paralysé l'activité économique et sociale pendant des mois, comprendre et agir face aux risques de violence sociale et urbaine, continuer à vivre dans un monde complexe et incertain.... Par conséquent aborder la société par une meilleure compréhension de la crise des élites au pouvoir (Charles Mills Wright), du rôle des minorités actives (Serge Moscovici), des risques de désaffiliation sociale (Robert Castel), de délitement des liens sociaux (Serge Paugam) et de déviance (Howard Becker), de la figure du bouc émissaire (Rémi Casanova) de l'importance de l'identité sociale (Henri Tajfel) ou d'identité au travail (Renaud Sainsaulieu) avec les conséquences que cela peut générer chez tout décideur en termes de biais cognitifs (Daniel Kahneman) et de dissonance (Léon Festinger)...

34



MON CHER OLIVIER, TOUT CECI N'EST PAS TRÈS OPTIMISTE

J'en conviens. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas des moyens d'espérer... Rien ne nous empêche de construire des solidarités organiques (Emilie Durkheim), de travailler en bonne intelligence sur nos besoins fondamentaux (Abraham Maslow), en repensant différemment les sources de légitimité (Max Weber), les systèmes de justification (Luc Boltanski), les dimensions du leadership (Laurent Lapierre) ou les apports en capital (Pierre Bourdieu). Ce n'est pas parce qu'on perçoit les illusions du management (Jean-Pierre Legoff) et l'hypocrisie organisationnelle (Nils Brunsson) que de nouvelles images de l'organisation (Gareth Morgan) ne sont pas possibles. Je crois à notre capacité de résilience (Karl E. Weick), à la sérendipité (Danièle Bourcier) et à notre possibilité de concilier exploitation et exploration (James G. March) pour mieux gérer les controverses et produire de l'innovation partagée (Michel Callon).

NE SERAIS-TU PAS EN TRAIN DE METTRE EN AVANT LES DIFFÉRENTS CONCEPTS PRÉSENTÉS DANS LE LIVRE ? ET LES AUTEURS QUI Y SONT ASSOCIÉS ?

C'est une très bonne remarque. J'ai essayé à travers ce livre, de proposer une grille de lecture originale, en partant d'une notion clé, plutôt que de traiter d'une théorie générale. J'ai donc souhaité proposer une lecture ludique et sélective qui passe par une sélection de concepts fondamentaux ou originaux, qui sont de nature à éclairer les débats d'actualité sur la société : les inégalités sociales, la diversité, la pauvreté... C'est aussi une façon de redécouvrir des auteurs unanimement reconnus (E. Durkheim, M. Weber, R. Sainsaulieu, J. Schumpeter...) mais aussi de faire connaître des auteurs parfois qui le sont moins (G. Bajoit, R. Casanova, L. Lapierre, M. Ringelman...), mais dont les réflexions et les analyses forcent l'admiration.

TU NE LES AS PAS TOUS CITÉS ?

Non, il y a au total, 40 concepts clés avec auteurs et argumentations. Je laisse maintenant le lecteur en prendre connaissance, afin de trouver des éléments de réponse aux enjeux et débats qui animent actuellement la société.

Olivier Meier

Comprendre la société par les Sciences Sociales Olivier Meier VA Editions

DÉCOUVREZ LES VIDÉOS D'OLIVIER MEIER SUR

XERFI Canal

Stimuler la réflexion sur l'économie, la stratégie et le management

- Des leçons de débrouillardise : l'innovation frugale
- Les cinq principes décisifs de Machiavel pour un management efficace
- Recrutez des Mad Skills pour stimuler votre entreprise
- Serge Moscovici et le management : normalité, anormalité, déviance
- De l'estime de soi au syndrome ravageur de l'hubris

et bien plus encore (cliquez sur l'image ci-contre) ...



MAGRH N°17

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



ALGORITHMES ET RESSOURCES HUMAINES : UN NOUVEL ENJEU SYNDICAL

COMPLEXIFICATION ET NOUVEAUX CHAMPS DU DIALOGUE SOCIAL



FRANCOIS **GEUZE**

Auditeur Social
Intervenant SIRH, Master Métiers de la GRH, IAE Lille
Rédacteur en chef adjoint MagRH





Ce breg article présente un résumé du rapport réalisé à la demande FO Cadres pour l'IRES. Ce rapport est directement téléchargeable en cliquant sur la page de couverture ci-dessus

Il est nécessaire de débarrasser les définitions et représentations de l'intelligence artificielle des scories des discours alarmistes ou angéliques et de comprendre en quoi les définitions que nous en avons sont souvent le reflet de nos espoirs ou de nos craintes. Ceci pour revenir dans le monde réel et aborder les possibilités et opportunités de l'intelligence artificielle dont nous pouvons nous saisir aujourd'hui.

Dans le Journal Officiel de la République Française l'on trouve la définition suivante de l'intelligence artificielle : « Champ interdisciplinaire théorique et pratique qui a pour objet la compréhension de mécanismes de la cognition et de la réflexion, et leur imitation par un dispositif matériel et logiciels à des fins d'assistance ou de substitution à des activités humaines » cela étant posé la question de l'évolution des emplois et l'impact de ces dispositifs demeure. Anticiper ces changements c'est envisager que les grandes missions de l'IA peuvent être regroupés en 4 catégories d'action :

35



MAGRH N°17

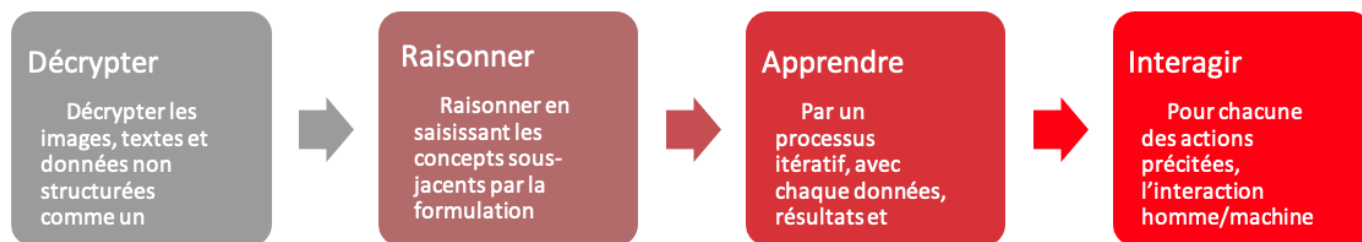
SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





Pour les entreprises et organisations il conviendra d'arbitrer entre les coûts et les gains respectifs et sur les objectifs poursuivis. Et de se poser une vraie question : « L'intelligence artificielle est-elle au service de l'entreprise pour faire plus, plus vite avec moins ou doit-elle nous servir à faire autre chose, différemment ». La réponse est certainement entre les deux et c'est dans le choix de l'endroit où l'on va placer le curseur que l'on aura des impacts plus ou moins importants sur les emplois. En tout état de cause il s'agira d'agir sur des tâches, le terme de tâche est ici très important, pouvant être soit :

- Pénibles
- Répétitives
- Complexes

Regarder l'IA comme étant un objet du dialogue social c'est s'intéresser à son impact sur le fonctionnement du corps social de nos organisation selon deux axes principaux :

- La transformation du travail ;
- Son utilisation dans le cadre du management des ressources humaines ;

A l'exception de quelques études réalisées au sein de branches professionnelles nous ne disposons pas vraiment de repères permettant de tracer la route du changement. Nous pouvons juste prévoir que les métiers vont changer, comme ils l'ont toujours fait, mais peut être plus rapidement en intégrant de plus en plus de numérique et nous pouvons penser que les technologies de l'IA seront présentes au sein des entreprises en s'installant durablement dans les modes de fonctionnement (même si par le passé des frénésies d'IA ont été quelque peu tempérées par les usages et les moyens mobilisables). Quel que soit l'axe retenu (impact sur les métiers ou impacts sur le management des RH)

Il est possible d'identifier plusieurs hypothèses concernant ces transformations :

- La substitution - Prise en charge en tout ou partie de certaines tâches d'un emploi ;
- Le soutien – L'IA apportant alors un soutien technique aux utilisateurs/ clients/fournisseurs au travers d'informations, de processus adaptés ou de recommandations ;
- La décision par l'IA – Dans le cas non plus d'un soutien technique mais de décisions automatisées ;
- L'innovation grâce à l'IA – Rendre visible ce que nous ne voyons pas à cause de la profusion d'informations ;

Pour simplifier, il nous faut abandonner les visions idylliques ou catastrophistes concernant l'arrivée de l'IA qui supprimerai certains métiers. Nous devons nous réapproprier le travail réel, celui composé de tâches, voire de tâches élémentaires, qui, bien sûr mobilisent les compétences des collaborateurs. Certaines de ces tâches vont être prises en charge par la machine principalement dans des logiques de substitution ou de soutien et dans une moindre mesure de prise de décision. Ce temps gagné, comment allons-nous alors l'utiliser ? Comment allons-nous recomposer le travail ? l'utilisation de l'IA va-t-il nous conduire à :

- Intensifier le travail dans une logique productiviste ?
- Rendre le travail plus intéressant et épanouissant pour reprendre vos termes en permettant plus d'interactions avec les clients, usagers, collègues de travail ?
- De le rendre plus intéressant en faisant évoluer les missions et responsabilités, par exemple développer des logiques de contrôle ou d'analyse des données et informations ?





Face à la complexité des enjeux et des situations, l'on soulignera l'effort notable effectué par les centrales syndicales pour apporter une vision claire et globale des impacts de l'intelligence artificielle sur la relation de travail. Indépendamment des prises de positions des différents acteurs, l'on constate une grande convergence des partenaires sociaux dans leur positionnement vis-à-vis de l'IA. Cette convergence pouvant s'expliquer par le fait que la majorité des prises de positions des centrales syndicales proviennent des « sections » encadrement.

Au sein des entreprises et administrations, l'introduction de l'intelligence artificielle ne fait que rarement l'objet d'échanges entre les institutions représentatives du personnel et la direction et quand ils ont lieu, ils sont généralement abordés comme tout projet visant à l'introduction des nouvelles technologies sans spécificités particulières. L'introduction de l'intelligence artificielle n'est alors plus considérée comme une rupture dans les fonctionnements de l'organisation mais comme une continuation des transformations initiées avec l'informatisation ou la « digitalisation » des organisations.

Toutefois, l'Intelligence Artificielle est de manière quasi-exclusive un sujet de « centrale » ce sujet ne faisant que rarement l'objet de préoccupations de terrain (à l'exception notable de certaines branches d'activité telles que les banques ou les services informatiques). Alors que les directions des ressources humaines ont une approche très prudente du développement de l'IA et de l'utilisation des applications qui se traduit par un grand nombre de « POC » Proof of Concept et une vision particulièrement opérationnelle et sur des périmètres plutôt restreints que l'on pourrait qualifier de « micro », les partenaires sociaux ont de leur côté développé une approche que l'on pourrait qualifier de « macro » plus éloignée des techniques professionnelles et métier.

Le développement d'un dialogue social autour de l'Intelligence Artificielle nécessite le rapprochement des approches par un travail « d'outillage » partagé et mis en cohérence avec le reste du système d'information de l'ensemble des parties au sein de l'entreprise et le renforcement de la confiance à l'encontre des algorithmes et finalités poursuivies.

François Genze



MAGRH N°17

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



MAGR H

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 Amarrutu, 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 H, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magr h.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

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.magr h.fr

MAG 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 directe-
ment dès sa parution.
www.magr h.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**