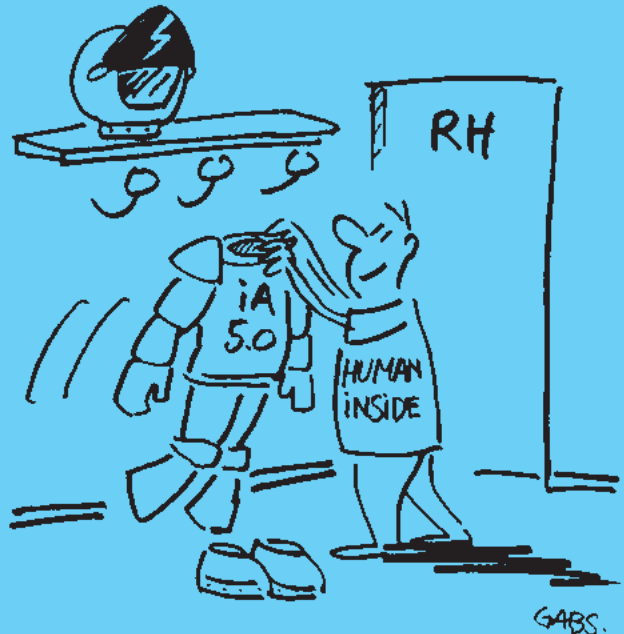


DRH :

une aventure humaine

Bien plus qu'une fonction

Préface de
Jeremy Roffe-Vidal



DRH
une aventure
humaine

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web

www.deboecksuperieur.com

Dessin en couverture par Gabs
Mise en pages : SCM, Toulouse

De Boeck Supérieur s.a., 2020
Rue du Bosquet, 7 – B-1348, Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.
Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : février 2020
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2020/13647/016

ISSN 2030-3661
ISBN 978-2-8073-2724-5



DRH

une aventure
humaine

Bien plus qu'une fonction

Préface de Jeremy ROFFE-VIDAL

Préface

Voici plus de 25 ans que je travaille dans la fonction RH, et cela me passionne : c'est une aventure humaine extraordinaire ! L'humain m'a toujours interpellé. C'est pourquoi, très tôt, je me suis intéressé aux Ressources Humaines avec deux moteurs : faire progresser les gens et avancer en équipe. D'emblée, mon parcours professionnel s'est inscrit dans les RH et j'ai eu la chance d'y avoir rapidement des responsabilités. J'ai participé à de fortes croissances et partagé des périodes de décroissance. Et, quels que soient le poste occupé et le groupe, j'ai toujours goûté et goûte encore pleinement chaque instant. Les RH font partie de ma vie !

Le management RH a beaucoup évolué avec le temps même si de nombreux paramètres sont restés inchangés. Le profil du manager RH s'est considérablement transformé avec les années : il est peu à peu devenu plus catégorique et moins empathique en donnant une part croissante aux éléments d'analyse tirés de données comptables dans les processus décisionnels. Depuis lors, soyons honnêtes, nous en sommes probablement restés au même point : une pensée comptable.

Or, nous le savons, l'un des enjeux de la mission des RH est de développer le même ADN entre tous les collaborateurs, en lien avec les valeurs de l'entreprise, afin d'avancer en équipe et de faire progresser l'ensemble. À la fonction RH, en tandem avec le management, de recréer sans cesse une nouvelle dynamique avec toujours plus d'énergie, d'idées nouvelles et l'envie d'aller plus loin et de progresser. Pour cela, la valeur la plus importante est la confiance. C'est la confiance qui crée l'engagement. Elle est la base de la relation et de l'implication des équipes. En tant que RH, nous avons à être de véritables GPS pour savoir où trouver l'engagement et tirer le meilleur parti des compétences et des talents de chacun. Il y a en effet une corrélation entre engagement et performance. D'où l'importance, pour les managers, d'être proches de leurs équipes et d'adopter un style de travail et un état d'esprit privilégiant l'écoute, l'agilité et la créativité.

Durant ces dernières années, de nombreuses start-up RH, les outils numériques et les évolutions du droit du travail ont progressivement tenu des fonctions complémentaires de celles du manager RH dans son travail quotidien jusqu'à parfois le remplacer. Par ailleurs, nos décisions sont certainement de plus en plus rationnelles et impartiales, en réponse à la complexité croissante du monde. Néanmoins, est-il possible de se passer d'un manager RH ? Probablement pas ! Avons-nous le droit de stagner ? Certainement pas ! Sommes-nous prêts à changer et à construire un nouveau management RH qui replace l'humain au centre ? Nous n'avons pas le choix : c'est vital tant pour l'avenir de la fonction que pour celui de l'entreprise !

C'est tout le sens de l'ouvrage et de la réflexion que nous propose ici Gérard Taponat. Je connais la pertinence de sa réflexion sur la fonction RH qu'il exerce et sa capacité à agir en avance de phase sur des sujets novateurs dans ce domaine. Dans le secteur des hautes technologies – et à l'échelle du monde – dans lequel j'anime aujourd'hui ces « richesses humaines », comme aime à les qualifier Gérard, je mesure combien l'innovation sociale demeure fondamentale pour reconnaître et développer les talents.

Si tous les pays du monde ne disposent pas d'un cadre RH identique à celui de la France, il n'en demeure pas moins que les approches que ce pays développe constituent des modélisations inspirantes. Puisqu'il nous faut adopter un nouveau mode de fonctionnement, saisissons-nous de cette aventure de la DRH pour aborder la complexité du monde social.

Jeremy ROFFE-VIDAL,
Executive Vice-Président et DRH du Groupe IDEMIA

Prélude

La question revient régulièrement dans les entreprises : *où est la DRH ? Mais que fait la DRH ? A-t-on besoin encore d'une DRH à l'heure de la connectique ?* Les sondages réguliers auprès des salariés ne vont pas dans le sens d'une opinion favorable quant à l'utilité et au sens de cette fonction dans le contexte économique contemporain. Dans le même temps, tout le monde s'accorde à reconnaître que nombre de nos défis d'entreprise, – en France mais pas seulement –, sont prioritairement d'ordre social, donc théoriquement gérés par la DRH. Les entreprises les plus en pointe sur la question ont fait le choix de ne plus disposer en interne de la totalité de cette fonction, mais reconnaissent avoir besoin de ses compétences, mêmes externalisées. Et les fameuses start-up me direz-vous ? Elles n'ont pas de DRH à leur lancement, ce qui ne les empêche pas de se développer. Lorsqu'elles décident de s'en doter, elles procèdent souvent différemment quant à leur animation et à la définition de leur mission. Il n'existe pas de modélisation propre aux start-up puisque c'est la dynamique et le pragmatisme qui semblent dicter leur organisation dans le domaine RH. C'est d'ailleurs la jeunesse d'esprit qui caractérise les traits communs de leur action, centrée sur un besoin précis et une réponse adaptée au défi de tout groupe humain et professionnel.

Ce livre est le fruit de plusieurs années d'analyse, d'observation, de rencontres, de missions et d'enseignement en EMBA¹ avec des créateurs d'entreprises. Il est également le fruit des missions de transition que je conduis depuis une quinzaine d'années maintenant. Par commodité de conceptualisation, l'ouvrage parle d'**entreprise émergente**, réunissant sous cette expression à la fois les start-up, les *B Corp*², les entreprises à mission et toutes les formes émergentes qui renouvellent la conception classique de l'entreprise.³ On a parfois l'impression d'être dans une grande saga dont le titre serait

1. *Executive Master of Business Administration* de L'Université Paris Dauphine et l'Université du Québec à Montréal.

2. *B Corp* : acronyme de *benefit corporation*, labellisation d'entreprises qui se fixent des objectifs extra-financiers sociaux ou environnementaux et qui répondent à des critères exigeants en matière de compatibilité et de transparence. Les *B Corp* cherchent à repenser la notion de succès dans les affaires et mettent les performances de l'entreprise au service de l'intérêt public.

3. J'appuie mon analyse RH et managériale sur tous les reportages sur les start-up qui fleurissent dans les journaux ainsi que sur toute une série d'ouvrages dans la veine de celui de Jacques LECOMTE, *Les entreprises humanistes* (Les Arènes, 2016), également sur les travaux de Michel GODET (cf. *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, Odile Jacob, 2012 ; *La France des bonnes nouvelles*, Odile Jacob, 2013 ; *Le courage du bon sens*, Odile Jacob, 2009), les ouvrages de Bénédicte MANIER (*Un million de révolutions tranquilles*, Les Liens qui libèrent, 2012), Marie-Hélène et Laurent de CHERISEY (*Passeurs d'espoir I & II*, Presses de la Renaissance, 2005 et 2006)...

À la recherche de la démarche perdue. Tout un bouillonnement d'idées et de concepts irriguent les entreprises aujourd'hui. De l'entreprise libérée à l'holocratie, en passant par les modes autogestionnaire et autoresponsabilisant, c'est toute la hiérarchie, l'organisation et l'animation qui semblent vouloir être revisitées autour de l'objectif d'entreprendre et des rôles que chaque salarié doit remplir. Face à cela, invitation est faite aux start-up comme aux entreprises historiques – immergées dans leur fonctionnement traditionnel – d'émerger en matière d'animation sociale. Cela ne concerne pas uniquement la mutation de leurs modes de fonctionnement, notamment sur l'aspect digital ou architectural. Entreprendre, pour une DRH, c'est inventer, développer et transmettre. Ce n'est pas seulement gérer, car d'autres – demain, les robots intelligents – peuvent très bien le faire. Entreprendre, pour une DRH, c'est être dans l'étonnement – au sens philosophique du terme – à l'égard du corps social dont elle a la charge et vis-à-vis des missions professionnelles auxquelles elle doit s'atteler. Les créateurs de « jeunes pousses » (start-up) d'entreprise ne veulent d'ailleurs pas copier un modèle qu'ils connaissent bien et dont ils ont eu l'explication ou l'expérience. Dans cette optique, la DRH est une fonction d'anticipation et non de gestion des ressources, de création et non de soumission à une concurrence ou un marché. Dans les grands remous de l'aventure d'entreprendre, on préfère être embarqués qu'emportés ! Rappeler cela n'est pas chose facile à une époque marquée par une grande fatalité sociale associée à une telle idéologie de l'efficacité dans les pays développés que l'on se demande si ce n'est pas l'homme lui-même qui empêcherait l'avènement du nouveau monde professionnel qu'on nous promet et qui assurerait la réussite.

Cet ouvrage se positionne comme un « anti-manuel du DRH » d'un manuel usuel contemporain tout à l'affaire de sa version « 5.0 » ou de l'Intelligence Artificielle. Cet anti-manuel se veut être de l'ordre de l'Intelligence Naturelle (IN) : celle qui tient l'outil et non l'inverse ; celle qui puise sa réflexion dans ses propres ressources. Car tout observateur attentif notera le décalage qui existe entre le fonctionnement classique de la gestion des ressources humaines et la nature de l'animation de ces mêmes ressources par rapport aux défis humains qui sont aujourd'hui à relever. Anti-manuel, également, car il ne cède pas à l'effet de mode lancé par les promoteurs d'une « DRH 5.0 » qui automatiserait les missions basiques de la DRH grâce au digital et à ses algorithmes. Anti-manuel, encore, car il va contre ceux qui ont rendu les armes en fusionnant les responsabilités RH avec le management, en transformant leurs managers en DRH. Dans cet ouvrage, j'aborde la « DRH 1.0 » (un point c'est tout), c'est-à-dire la DRH qui se positionne résolument au cœur de l'animation des « Richesses Humaines » : c'est-à-dire à la dimension humaine du travail et de ses relations. « Big Data » n'est pas « Big DRH », et les machines intelligentes que l'on propose de mettre en place dans la fonction RH ne sont que des machines statistiques qui mettent en avant des contextes et des utilisations⁴. Ce n'est pas l'algorithme en lui-même qui nous intéresse, ni la masse de données qu'il considère, mais les intentions et les objectifs pour lesquels on y recourt.

Un anti-manuel pour revenir aux fondamentaux d'une Direction des Ressources Humaines qui va au-delà du seul rôle de *partner* du *business* et qui est plus qu'une fonction auxiliaire de tous les types de manœuvre économique ou financière. Le choix

4. Cf. Dominique CARDON, *À quoi rêvent les algorithmes, Nos vies à l'heure des big data*, coll. « La république des idées », Seuil, 2015.

d'une DRH recouvre celui de la dimension humaine des organisations avec tout ce que cela signifie d'ambition politique, d'exercice et d'utilité sociale, de souci des compétences et de qualité des emplois... Or, bien souvent, on note un véritable désamour du corps social vis-à-vis de cette « direction ». Et cela entraîne une dissolution, une déperdition, voire une capitulation de la fonction⁵.

Une question de fond demeure dans nombre de nos entreprises aujourd'hui en général, et dans nos politiques sociales en particulier : le pessimisme de nos motivations et le fatalisme de nos décisions. En nous focalisant sur l'unique utilité, nous avons perdu le sens. En abandonnant des projets de grande portée, nous sommes devenus spectateurs des projets des autres. En ne croyant plus en un au-delà de nous, nous errons dans le quotidien... Combien de DRH sont ainsi partis à la recherche du « sens » perdu ; replace « l'humain » au cœur de l'organisation ?

Nous nous sommes réfugiés dans une idéologie du changement dont chaque annonce chasse la précédente, sans jamais rejoindre l'objectif de stabilité ou de compétitivité que le premier projet recherchait. C'est le changement lui-même qu'il faut changer maintenant afin d'éviter des orientations contradictoires avec le temps. L'idéologie du changement permanent masque en réalité une absence de vision globale, de projet et de promesse. Il faut revenir à l'optimisme stratégique.

5. Xavier BARON, *Fonction Ressources Humaines : histoire d'une capitulation*, revue « L'Expansion » n° 803, 26 mars 2015.

CHAPITRE 1

DRH, le veilleur des mondes

« Qu'est-ce qu'être une personne responsable ?

Prenons l'image de la boussole.

Pour que l'aiguille réponde, il faut un champ de force.
Dans l'entreprise, il est constitué par le projet de l'entreprise,
les principes d'action, les valeurs soumises à une éthique supérieure,
celle de notre société et celle des personnes privées.

Mais le champ de force, l'appel, ne suffisent pas.
Il faut également une aptitude, un discernement.
Si l'aiguille est en bois, elle ne percevra rien.
Si l'homme n'est pas de curiosité, de compétence, de réflexion,
il ne percevra rien.

Enfin il faut une autonomie suffisante,
qui permette à l'aiguille de pivoter autour de son axe.
C'est le problème de la liberté.
Les mots "liberté" et "éthique" n'ont de sens que
par rapport à la personne;
une liberté qui ne rencontre pas une personne capable de s'en servir
pour être responsable n'a aucun intérêt;
c'est un concept mort.
De même, une éthique qui ne rencontre pas
une personne responsable n'existe pas.

La valeur centrale, qui donne existence et sens à toutes les autres,
c'est la personne responsable;
supprimé ce centre, ce révélateur,
que resterait-il de ce que nous appelons les "valeurs"? »

François GUIRAUD

Le temps de la responsabilité, Paris, Fayard, 1990

1. Comment être ou devenir DRH de nos jours ?

Chronique cinématographique

Deux expériences de cinéma m'ont interpellé lors de la sortie de films qui impliquaient la DRH : *La loi du marché* de Stéphane Brizé, avec Vincent Lindon (2015), et *Corporate* de Nicolas Silhol, avec Céline SAILLETTE et Lambert Wilson (2017). Je ne partagerai pas ici mes réflexions sur les scénarios de ces films, je veux seulement revenir sur les remarques spontanées des spectateurs au sortir de ces deux séances. À chaque fois, j'ai entendu des commentaires similaires : « Mon DRH a le même discours que dans le film » ; « La mienne utilise la même langue de bois » ; « Tu vois, ce que je sais des RH, c'est ce qu'on vient d'en voir : tout est manipulation »...

L'un après l'autre, ces films ont chacun alimenté la réflexion que j'avais engagée sur la fonction RH telle qu'elle est perçue aujourd'hui et telle qu'elle ressort dans différents sondages d'évaluation. Ce livre est l'un des fruits de cette réflexion. Son ambition est de contribuer à renouveler la place de la fonction RH et de restaurer son appréciation.

Si le terrain semble miné lorsque la réflexion s'expose sur des sondages, des faits divers économiques ou des plans sociaux pour tenter d'expliquer le sens d'une proposition RH aujourd'hui. À l'inverse, le champ des possibles est ouvert quand cette même DRH se déploie dans le monde professionnel émergent¹. Car alors il s'agit seulement – on peut dire, simplement – d'observer les besoins exprimés et les réponses apportées, de décrypter le social et les solutions trouvées, d'imaginer, de créer et de promouvoir de nouvelles pistes de travail.

Ce que j'aime dans la révolution sociale qui s'opère avec le nouvel entrepreneuriat, ce n'est ni la table rase du passé, ni l'entreprise sociale utopique ; mais cette bonne dose de créativité, mélangée avec une expérimentation pratique et un peu de piment d'entreprise qui la caractérise : le tout dans un environnement bienveillant.² Cette rénovation arrive à point nommé car voilà plusieurs années que la DRH est bousculée par la conjonction de deux phénomènes : un essoufflement de ses méthodes et de ses outils classiques par rapport aux enjeux contemporains d'une part, ainsi qu'un certain décrochage relationnel avec le corps social d'autre part en témoigne le « RH bashing³ » dont d'excellents ouvrages⁴ ont tenté de faire un état des lieux. Je suis persuadé que nous assistons à une métamorphose profonde de la nature même des entreprises, des éléments psychosociaux qui les composent et, par voie de conséquence, des besoins

1. L'expression « monde professionnel émergent » désigne ici les start-up et les entreprises qui ont complètement renouvelé leurs pratiques en termes d'organisation ou de fonctionnement. Elle comprend également l'observation d'entreprises à l'étranger ou de secteurs sociaux que l'on n'attendait pas sur le terrain RH (cf. Jacques LECOMTE, *Les entreprises humanistes*, Paris, Les Arènes, 2016).

2. J'observe le même phénomène pour la gestion humaine des questions sociales et managériales.

3. Le terme *bashing* désigne un dénigrement systématique dans les médias ou l'opinion publique.

4. Collectif reconquête RH coordonné par Michel Barabel, *Pour une fonction RH inspirante*, Paris, Entreprise et Carrières, 2017.

Un ouvrage qui mise sur les richesses humaines

DRH : une aventure humaine

S'appuyant sur une expérience professionnelle riche et ancré dans une démarche humaniste, cet « anti-manuel du DRH » se veut à la fois ouvrage de réflexion et guide opérationnel. Destiné avant tout aux professionnels de la fonction RH et aux dirigeants, il propose une analyse et des pistes d'action directement issues du terrain et transposables à d'autres domaines. Il peut ainsi s'adresser à tout manager.

Pourquoi un « anti-manuel » ? Parce que l'observateur attentif constate l'inadaptation des processus habituels de gestion des ressources humaines — le « manuel » classique — aux défis d'aujourd'hui et de demain. Les moyens pédagogiques et les méthodes proposés ont été éprouvés avec succès au cours d'une longue pratique dans de grandes entreprises, mais aussi dans des start-up et des organisations syndicales.

Fort de son expérience, l'auteur affirme avec conviction que la fonction de manager RH est plus vitale que jamais pour l'entreprise, et qu'elle doit s'appuyer sur un profond renouvellement pour remettre la personne au cœur du projet collectif. L'entreprise d'hier gère ses ressources humaines, celle de demain se construit avec ses richesses humaines.



Gérard Taponat

Fort d'une expertise de 40 ans dans des contextes professionnels très divers ainsi que dans des relations sociales et syndicales d'envergure, Gérard Taponat est reconnu comme spécialiste des projets fondamentaux en stratégie sociale et expert des relations sociales. Son expérience de praticien est doublée d'une dimension de recherche et d'enseignement. Fondateur (2008) et directeur du Master Négociations et Relations Sociales de l'Université Paris-Dauphine, qui réunit à parité des cadres syndicaux et des cadres RH, il est également professeur associé à l'Université du Québec à Montréal (Canada).

Il est en outre Président d'Ithaque Richesses Humaines, cabinet de conseil et d'action spécialisé en relations sociales et intervenant dans tous les domaines sociaux de la vie professionnelle.

ISBN 978-2-8073-2724-5

ISSN 2030-3661



9 782807 327245

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com