



CAP SUR L'HOMME

I - Les RH larguent les amarres

II - Un nouveau cap

III - Destination 2020

Trophées ANDRH Juni'Or / European HR Award 2009

Auteur : Hadrien SIMON
Novembre 2008

Remerciements

Patrick LEGERON
Directeur, Stimulus Conseil

Laurent CHOAIN
DRH Groupe, CNCE

David AUTISSIER
*Professeur et auteur,
Université Paris IX*

Pierre MIRALLES
*Professeur et auteur de « Le
management des talents »*

Dominique DRILLON
*Professeur de RH,
ESC Montpellier*

Michel PERCHET
*Ancien DRH, Club Med &
Disneyland Paris*

Sylvain BREUZARD
*PDG, Norsys
Ancien Directeur, CDJ*

Jean-Pierre QUARANTA
Coach, Orange

Fabienne COUVREUR
*Psychologue RH, Cabinet
Bleue Amplitude*

Philippe DETRIE
*Fondateur, Printemps de la
convivialité*

Je remercie ces personnes qui ont accepté de me recevoir, de me faire l'honneur de leur écoute et de leur savoir. Ces rencontres m'ont permis et me permettent encore de construire le projet dont cet essai tire sa substance.

I / La fonction RH largue ses amarres

La réflexion sur la gestion optimale du travail des hommes est une idée ancienne – Aristote parlait de division du travail 22 siècles avant Adam Smith. Pourtant, la discipline qui en traite au sein des entreprises reste une invention récente, essentiellement mise à l'eau au XXe siècle. Et il fallut attendre encore longtemps pour que le navire de la gestion des ressources humaines (GRH) prenne le large. La cristallisation des espoirs de l'Homme sur cette embarcation est un témoignage de son rôle de porteur de certaines promesses de l'avenir.

Les nouvelles terres promises ont souvent été décrites comme une remise de l'Homme au cœur de l'entreprise. Slogan pour les uns, utopie pour les autres, le fait est que si des décennies l'ont déclamé en chœur, nul ne peut dire aujourd'hui qu'il s'agit d'une réalité. Pire, l'affirmation que l'Homme s'est éloigné du cœur de l'entreprise s'argumente désormais aisément : malaises, malheurs, mal-être sont plus que des mots, ils sont un témoignage de certaines promesses ayant sombré dans les abîmes d'une société en quête de sens. Cependant, nul ne peut nier les progrès réalisés par la fonction ressources humaines (RH) depuis son avènement. Rappelons brièvement comment furent hissées les voiles et larguées les amarres.

Aux temps d'un travail majoritairement réalisé à la chaîne, l'Homme s'appelle personnel et sa gestion relève d'une forme de surveillance confiée à l'encadrement. Les travaux d'Henri Fayol notamment contribuent à l'apparition de services dédiés aux RH, qui se structurent autour des grands conflits sociaux et des tâches administratives. Après la 2nde Guerre Mondiale des lieux d'échange apparaissent* et contribuent à valoriser une fonction encore secondaire. Les années 60 voient la GRH prendre en charge de plus en plus de tâches administratives et remonter des données quantitatives aux décisionnaires. Ces derniers se fient plus à des modèles (par exemple de M.Porter, les matrices du BCG, McKinsey, ADL) qui n'accordent pas sa place à l'humain. Poussée par les mutations sociales, la GRH évolue et intègre avec les années 80 les modèles d'entreprise, en tant qu'élément d'un système (par exemple le modèle des « 7S »). Son statut progresse enfin vers l'adoption d'un rôle plus stratégique, les analyses des décisionnaires prennent alors en compte les ressources humaines (*resource-based view* ou RBV de B.Wernerfelt). Les mutations de l'économie de la connaissance transforment l'entreprise en une organisation apprenante (avec les travaux de CK.Prahalad, G.Hamel), obligée de voir ses collaborateurs comme une ressource rare et un élément primordial de son développement.

A la vue d'une telle évolution, il semble donc indubitable que le navire d'aujourd'hui n'est plus propulsé comme hier à la force du travail à la chaîne dans ses cales. Les travailleurs sont désormais remontés sur le pont. Ils bénéficient de plus en plus de l'œil attentif de la cabine de pilotage qui cherche à leur assurer les conditions matérielles d'une traversée agréable. Avec un tel constat, n'est-on pas amené à s'étonner du mal de mer grandissant parmi l'équipage, et à s'écœurer d'en voir se jeter par-dessus bord ?

Au lieu de questions sans réponses et d'offrir nos âmes au fatalisme, l'heure ne peut plus être à la recherche de coupables, aux querelles surannées entre blocs antagonistes, mais à l'élaboration de solutions. Il est temps d'aller chercher le vent du progrès qui se lève, et qui peut mieux que quiconque amener le navire vers de nouvelles destinations. Voici un récit parmi d'autres d'une longue traversée vers des terres inconnues.

* on pensera bien sûr à la création de l'ANDCP en 1947

II / Changement de cap

Cette traversée commence par tenter de comprendre pourquoi le navire lutte encore dans des vents contraires qui l'empêchent de prendre le large.

Une des raisons pour laquelle la fonction RH ne tient pas encore toutes ses promesses tient dans une contradiction : la GRH s'est développée comme une science comptable. Or, la gestion de l'Homme est certainement la fonction de l'organisation qui ne pouvait pas s'abstraire entièrement des réalités humaines. La science, dont il n'est pas question de remettre en cause ses succès, ne peut cependant pas échapper à son essence : elle ne manipule que des abstractions.

Pourquoi la gestion de l'Homme vogue-t-elle sur un tel mirage rationnel ? Il a été vu qu'elle porte le lourd héritage d'une fonction longtemps cantonnée aux tâches administratives et à un rôle de *variable* d'ajustement ; l'avènement de l'ère informatique renforçant le courant. Durant longtemps il fallait administrer d'une part et d'autre part modéliser la réalité du terrain pour la remettre aux décideurs. L'abstraction de la réalité a donc permis de servir ces buts. Mais il faut également rappeler que le service RH d'une entreprise n'a jamais eu vocation à régler les rapports humains ; une telle prérogative revient à la ligne opérationnelle, au management. Evidemment, cela reflète l'orientation d'une entreprise qui n'est pas le développement de ses ressources mais le profit*. Mais en plus de maintenir l'illusion tenace que les opérations peuvent être décidées sans en passer par ses opérateurs, cette conception a gardé à distance la possibilité d'un partenariat rapproché entre le service RH et le management**. Les étagères remplies de littérature managériale témoignent des choix des opérationnels en matière de conseil sur le management des Hommes. Or pourquoi aller autant chercher à l'extérieur des enseignements généralisés qui pourraient être apportés de l'intérieur, qui plus est ajustés à la singularité du terrain opérationnel ?

Car si aujourd'hui beaucoup de progrès d'adaptation et de flexibilisation de la GRH ont été accomplis, le bureau du DRH d'une grande entreprise n'est toujours pas sur le terrain : il est à côté de celui du PDG. Il centralise l'information et recherche une *vue* d'ensemble de son entreprise. Il dialogue plus avec des chiffres (pyramide des âges, masse salariale, taux de « turnover ») qu'avec les hommes et les femmes qui sont dissimulés derrière. Corollaire d'une GRH trop longtemps centralisée, aucun de ces indicateurs ne va chercher une réalité individuelle. La mesure la plus fine du turnover ne donne pas le moindre indice sur les *raisons* de ce chiffre. Imaginez un docteur que l'on consulte pour un mal de rein et qui vous réponde « vous avez un rhume, en moyenne mes patients ont le plus souvent un rhume ». Malgré l'exactitude de ses statistiques, quelle valeur attribuer à son diagnostic qui confond un patient réel avec un « patient moyen » ? Or c'est bien le paradoxe des moyennes, sommes, et autres ratios qui donnent un sentiment de contrôle des situations : ils tendent à faire raisonner celui qui les manipule à partir « de l'individu moyen ». Le bénéfice de l'abstraction est la maîtrise de la vue d'ensemble, mais son prix est la perte (malgré l'illusion du contraire) du contact avec une réalité toujours singulière. Dès lors peut-on encore s'étonner du décalage si souvent observé entre les manipulateurs d'abstractions et les manipulés qui sont dessous ? L'exemple tragique de plusieurs grands constructeurs automobiles ayant connu une multiplication des cas de suicides l'illustre : ces réalités-là les chiffres ne les avaient pas vues venir.

Lorsque le Boston Consulting Group et l'EAPM ont réalisé une étude sur les 27 pays européens, en interrogeant les professionnels de la fonction RH, on retrouve le constat dressé jusqu'ici (figure 1). Les capacités qui ont été les plus développées aujourd'hui sont la mise en

* comme le rappelle par exemple M.Porter à propos de la RBV dans « Towards a dynamic theory of strategy », 1991

** malgré les appels répétés depuis les années 90 à un rapprochement, en partie opéré

process des tâches, le « staffing », la restructuration ou justement la proximité avec la direction générale (DG). Ainsi il apparaît aujourd’hui légitime de dire que la gestion de l’humain par le service RH relève encore en grande partie d’une approche quantitative.

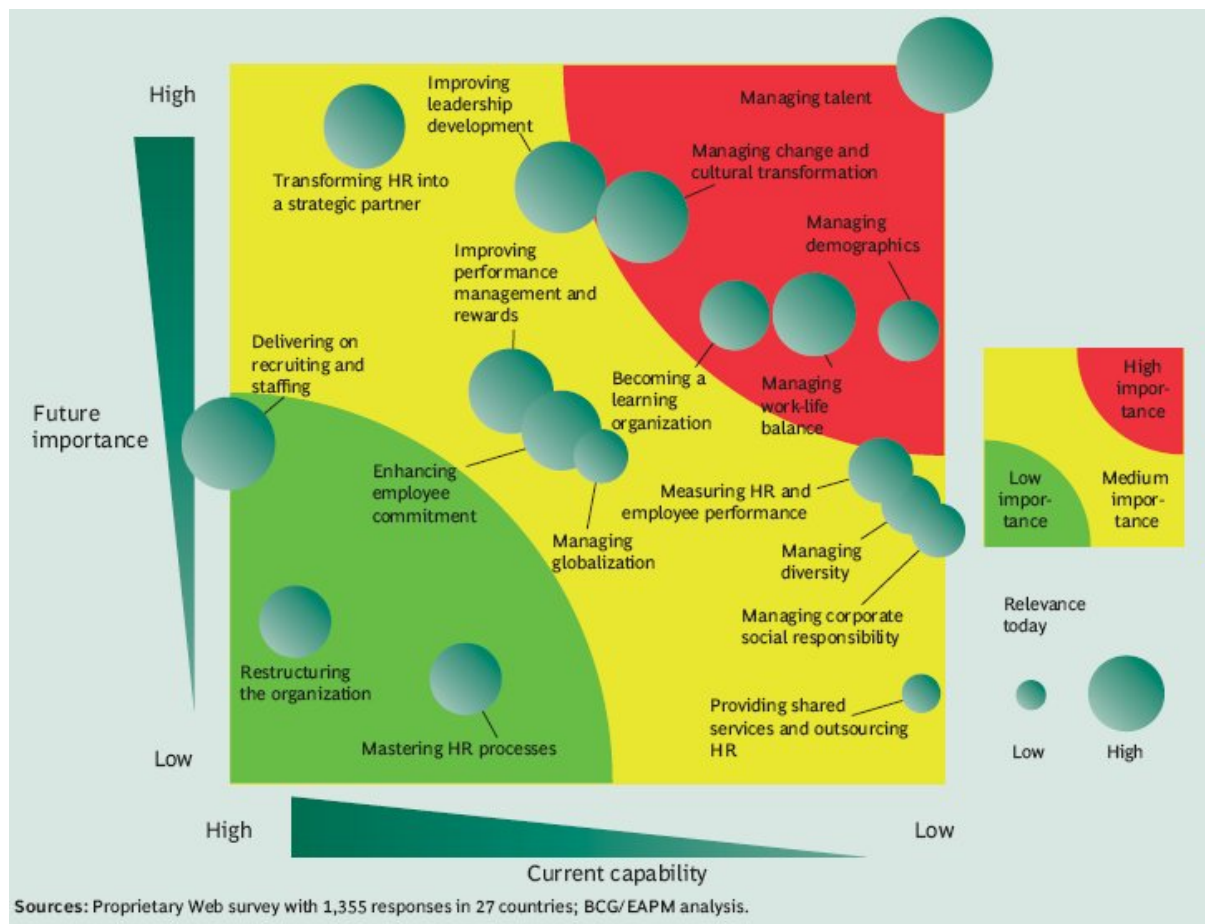


Figure 1 : synthèse des résultats de l’étude BCG/EAPM

Mais regardons attentivement les résultats de cette étude, et levons les yeux vers l’horizon. Le vent n’est-il pas en train de tourner ? Il est temps de porter un regard attentif à ce que signale la girouette.

Quels sont désormais les grands défis qui bénéficient d’un consensus large au sein des professionnels de la fonction RH ? Restons un instant sur l’étude BCG/EAPM : nous pouvons facilement citer (sur l’axe vertical) le développement du leadership, le management des cultures et du talent. Le cap n’est-il pas dès lors profondément fixé sur le qualitatif, sur l’humain ?

Précisons cela : répondre au défi du talent par exemple n’a pas de réponse mathématique. Certes certains processus (les étapes du recrutement par exemple) pourront être améliorés, mais ils ne pourront constituer qu’une petite partie de la réponse. Si la première étape du management du talent est le recrutement du talent, force est de constater que celui-ci oblige à penser au-delà des méthodes traditionnelles de recrutement. Le talent n’est pas l’apanage d’une formation, d’un parcours-type, ou d’une compétence. Il n’y a pas d’écoles qui fabriqueraient des talents et d’autres non, de filières qui les rassembleraient, ou de catégories sociales qui les classeraient pour n’avoir plus qu’à les récolter. Une personne est talentueuse de par les complexités de son histoire et des facteurs psychiques qui tapissent le fond de sa

personnalité. Aussi faut-il convenir que la gestion du talent doit s'ouvrir à la richesse des individualités, et qu'un tri automatique de CV-thèque ou un bilan de compétences n'est pas en mesure aujourd'hui d'aller jusqu'à ce niveau. Le niveau qui fait qu'un jugement entraîné accorde plus de talent à Léonard de Vinci qu'à di Credi, même si leurs CVs indiqueraient la même chose : métier = peintre, formation = atelier del Verrocchio. Alors si deux CVs de conseillères clientèles disent la même chose, pourquoi préférons-nous toujours celle qui à quelque chose en plus que son CV n'indique pas, le sens de l'accueil et du service ?

Si tant est que l'on soit encore hésitant à partager ces quelques constats concernant le recrutement, peut-on sérieusement douter qu'il est nécessaire de changer d'approche lorsqu'il est question de manager le leadership ou la culture ? Lorsque le monde devient de plus en plus diversifié et les marchés de plus en plus incomparables ? Si ces constats tendent à être partagés, force est de constater que les entreprises sont peu promptes à délaisser le prestige des formations, les approches « top-down », et les réponses quantitatives aux problèmes qualitatifs. Il fait peu de doutes que de telles positions montrent les blocages conceptuels liés aux anciens schémas de pensée. Plus qu'une nécessité face au traitement de grands volumes, c'est surtout la volonté de garder une visibilité sur la ligne décisionnelle qui freine l'avènement d'une approche en rupture. Aussi les solutions d'aujourd'hui sont encore trop le reflet des problèmes du passé et d'un paradigme de société échu. Un phénomène suffit à justifier la nécessité d'une approche renouvelée : la faillite massive du contrat moral entre dirigeants qui décident trop et employés qui exécutent trop. Ainsi selon les recherches de l'Institut Gallup, 70% des employés ne sont pas impliqués vis-à-vis de leur entreprise. La position n'est donc plus tenable lorsque 70% de ce qui est présenté comme votre ressource la plus précieuse refuse votre pacte social.

Comment la GRH peut-elle alors repenser le rapport au travail et répondre aux défis qui attendent l'entreprise ? La réponse que je propose est simple à formuler mais la tâche immensément complexe. Car derrière les exemples cités c'est l'esquisse d'une autre vision qui se dessine : l'avenir de la GRH doit être de connaître l'Homme. Le DRH de 2020 doit être un expert de l'humain.

L'humain est le souffle qui fera avancer le navire, il est temps de lever les yeux et préparer un changement de cap qui nous éloignera des côtes de l'héritage. Plus le besoin d'un rééquilibrage qu'une condamnation de la GRH quantitative, l'essentiel est que l'Homme *doit* devenir encore plus la préoccupation essentielle de la fonction RH ; la compétitivité des entreprises en dépend (ainsi qu'en témoigne la figure 1). L'attente éthique est désormais rejointe par la nécessité économique, c'est une bonne nouvelle qui s'est faite longuement attendre. Il est donc grand temps de mettre de l'individu dans les chiffres et de l'individu quand même là où les chiffres ne peuvent que se taire. Ce changement de cap, c'est oser s'éloigner du rivage pour envisager d'autres itinéraires plus ambitieux. C'est une tâche immense, pour partie en rupture, mais qui conditionne la réalisation des défis cités. Mais c'est une ambition, si elle est embrassée par les professionnels de la fonction RH, qui peut contribuer à modifier le rapport au travail et ouvrir de nouveaux espaces de productivité. Essayons d'ébaucher les approches originales qui peuvent prétendre répondre à ces défis.

La connaissance de l'Homme veut dire ouvrir de nouveaux horizons de compréhension dans les rapports de travail. Les interactions qui prétendent se baser sur les caractères des individus existent : entretien d'évaluation, d'embauche, planification de carrière, etc. Dans chacun de ces cas, il s'agit de comprendre son interlocuteur – ce qu'il *est*, pas simplement ce qu'il *fait* – afin d'adapter la relation Homme/entreprise. Dès lors, il y a un intérêt de toutes les parties

prenantes à se donner les moyens d'accéder à cet être dissimulé sous l'accumulation des faits. Sonder plus profondément la nature humaine nécessite d'aller au-delà du déclaratif et de l'extrapolation de schémas simples. Si peut-être Socrate avait la force de pensée suffisante pour se connaître lui-même, pour beaucoup c'est une tâche si compliquée qu'il est souvent plus commode de s'arrêter à quelques étiquettes facilement lisibles : « je *suis* un ingénieur informatique », « je *suis* un manager dans la distribution », etc. Mais, réellement, ne *sommes-nous* pas plus que ce que disent les cartes de visite, simplement nous ne savons pas quoi ? Une des tâches de cette future fonction RH est donc de repenser son dialogue avec les sciences de l'Homme en ayant cette exigence en vue. Anthropologie, psychologie, sociologie, etc. font l'objet de nombreuses recherches notamment universitaires de par le monde, mais intègrent trop souvent les préoccupations d'un département RH sur des besoins précis et commandés (réalisation d'un diagnostic social par exemple). Ces disciplines qui ont des choses à dire sur la question des aspirations individuelles, les comportements en situation de travail, la notion de bien-être, les rythmes chronobiologiques, les formes que peuvent prendre le talent, les multiples manières d'organiser le travail, etc. doivent faire l'objet d'une meilleure intégration au sein d'un service RH. Pourquoi les grandes entreprises dépensent-elles autant d'argent dans une recherche et développement qui inclut presque tout sauf les interactions humaines ? Nul doute qu'un département RH doit avoir un rôle (et un centre) de recherche et qu'il peut optimiser ses liens avec la recherche universitaire. Si les premiers débouchés sont déjà anciens (comme les tests psychologiques par exemples), le développement d'outils mais aussi de pratiques et comportements seront autant de grilles de lecture des multiples interactions humaines au sein de l'entreprise. Car il y a beaucoup plus à dire sur l'Homme pour lui permettre de réaliser l'adage socratique.

En conséquence de ce nouveau rôle, la fonction RH pourra porter un lien renouvelé avec les opérationnels. La GRH imaginée ici ne sera plus support mais partenaire, puisqu'elle fournira les pièces manquantes aux puzzles des multiples interactions humaines du quotidien. Sa connaissance de l'Homme dialoguera en permanence avec les besoins des managers opérationnels : non pas tant pour poser des limites, mais pour les repousser lorsqu'il s'agira de comprendre les ressorts de la créativité collective, de la motivation et du sens*, ou de la meilleure forme d'organisation du travail au sein d'un groupe. Les managers seront naturellement en demande constante d'une telle *expertise humaine*, ce qui modifiera nécessairement le fonctionnement interne des entreprises afin de réaliser ce partenariat unique opérationnel/RH. On peut de ce fait imaginer soit la poursuite de l'intégration de tâches RH au management**, soit à l'inverse la création de nouveaux postes au sein des départements RH. Dans ce second cas, ces experts de l'Homme conseilleront au sein de groupes de travail sur les thèmes cités ci-dessus, aideront à les mettre en œuvre, et dialogueront avec les individus afin d'assurer l'adéquation maximale entre les aspirations personnelles et collectives du groupe.

On peut alors concevoir que cette implication beaucoup plus forte des professionnels RH auprès du terrain, appuyée par des connaissances approfondies en sciences humaines, favorisera une émergence plus nette du rôle stratégique de la DRH (on peut reconnaître qu'aujourd'hui cet adjectif veut plus dire prévisionnel que décisionnaire). La stratégie ne pouvant plus désormais faire oublier des conditions de sa réalisation (soit les hommes et femmes qui la subissent et la réalisent - ou pas***), il va de soi qu'ainsi redéfini le service RH sera le mieux à même de sélectionner parmi les alternatives stratégiques celles qui auront le plus de chances de succès. Surtout lorsque dans un monde de plus en plus globalisé et fluctuant les changements de stratégie sont remplacés par une stratégie du changement****.

* voir les travaux de K.E.Weick, la perte de sens commence toujours par une méconnaissance du point de vue d'autrui

** voir par exemple C.H. Besseyre des Horts, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, 1988

*** les travaux sont nombreux, citons l'échec du rapprochement entre Chrysler et Daimler

**** selon la terminologie de Brown & Eisenhardt (1997), qui caractérisent ainsi les entreprises agiles

Enfin cette connaissance des Hommes pourra permettre un perfectionnement conséquent des outils de GPEC en y incluant toute la profondeur des aspirations individuelles professionnelles, des savoirs-être et des talents. On aura alors peut-être créé les conditions d'émergence de la 1^{ère} stratégie « bottom-up », basée sur les réalités individuelles.

Il est temps de voir que serons alors proche du 1^{er} modèle d'entreprise qui s'adapte à l'Homme. Loin d'être la formulation d'une nouvelle utopie, il sera alors légitime de concevoir une réconciliation des hommes et des femmes avec l'entreprise. Pour le reste, l'Homme n'aura plus qu'à s'en prendre à lui-même et changer en lui ce qu'il reste de négativité, soit tout ce qui ne peut être dissous dans une solution organisationnelle. Mais cela donne déjà des raisons suffisantes pour engager la GRH sur cette voie, complexe et limpide à la fois : connaître l'Homme. Tous les défis énoncés ici, cela se vérifie sans problème dans la figure 1, renvoient au fait que l'Homme reste finalement assez peu connu.

Il y a de bonnes raisons de croire que la difficulté de la tâche ne signifie pas son impossibilité. D'autres disciplines plus vieilles que la GRH ont su renverser leur approche en passant d'une conception entièrement rationalisée aux complexités subjectives qui se dissimulaient derrière. La théorie économique a ainsi dû destituer l'idéal neo-classique de l'agent rationnel et faire une place aux explications des comportements individuels*. Plus proche de la GRH, donc plus propice à lui servir de modèle, la théorie des organisations qui était partie d'une approche rationnelle tayloriste puis webérienne il y a un siècle, a dû appréhender l'irréductibilité des choix individuels dans le système organisationnel**. Désormais les plus récentes théories de l'organisation partent du sujet, comme par exemple l'approche constructiviste qui considère que la réalité sociale est une construction du sujet. Ainsi, la profondeur des ruptures épistémologiques témoigne des efforts de créativité qui ont dû et su être déployés par le passé.

Enfin, ne serait-ce que par reconnaissance envers les influences qui ont contribué à la vision décrite ici, il faut noter quelques travaux et expériences qui de par le monde envisagent des approches nouvelles. Au Brésil, Ricardo Semler a construit une organisation démocratique (et en très forte croissance) où les groupes de travail élisent leurs responsables, définissent leurs objectifs et leurs salaires. Une approche théorique sur ces groupes autogérés a été réalisée avec R.E.Walton et E.E.Lawler dès les années 80. Google doit en partie sa renommée à la possibilité offerte à ses employés de travailler un jour par semaine sur des projets personnels, à ses conditions de travail avantageuses (nourriture gratuite, espaces de sport et de détente), et à sa culture d'innovation favorisant une faible pression hiérarchique. La mesure du lien implication/performance bénéficie d'intéressants travaux de l'Institut Gallup qui a montré leur très forte corrélation, au travers d'un indicateur dérivé de Six Sigma appelé Human Sigma (figure 2). Des chercheurs comme J.W. Boudreau et P.Ramstad, travaillent sur d'autres types de mesures, certains sur de nouvelles théories de l'organisation qui permettent de mieux

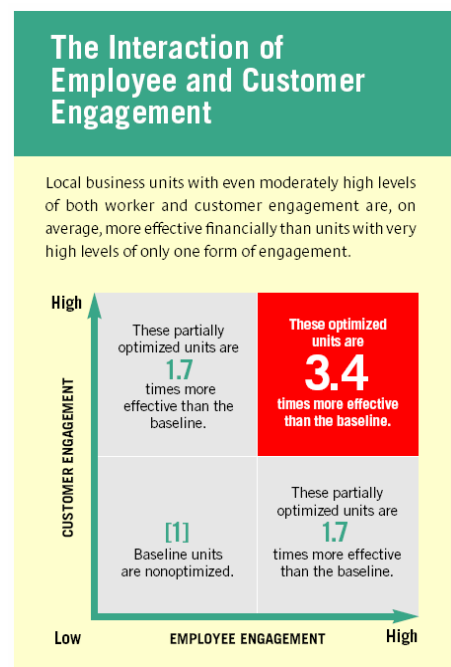


Figure 2 : matrice de résultats de l'indicateur Human Sigma

* par exemple avec l'attribution du prix Nobel d'économie en 2001 à V.Smith et D.Kahneman

** référence à M.Crozier, *L'acteur et le système*, 1977

montrer les liens entre pratiques RH et performance. Enfin des avocats de la cause ont déjà travaillé le terrain, un exemple parmi d'autres avec J.Pfeffer qui fit paraître en 1998 *The Human Equation*.

En conclusion si les défis de la GRH s'inscrivent dans une démarche de connaissance, il peut être utile de rappeler le mot d'ordre de Kant : *sapere aude* (ose savoir) ! Tout aussi utile est-il d'ailleurs de rappeler que si la philosophie a prêté certains de ses concepts au vocabulaire de l'entreprise, c'est en synonyme d'éthique. Pourtant, toute l'histoire de la philosophie a été de comprendre l'Homme plus que de formuler des principes moraux. Ainsi de Kant lui-même qui faisait de la question fondamentale *qu'est-ce que l'Homme ?* la finalité de toute philosophie*. Pour toutes ces raisons, l'exercice de prospective qui suit se contente de tirer les conséquences possibles d'une DRH ayant fondé son avenir sur une plus grande connaissance de l'Homme. La destination est peut-être masquée derrière la ligne d'horizon, mais il n'est pas de but inaccessible aux bons navigateurs portés par des vents favorables.

III Destination 2020

La traversée promet d'être longue, mais 2020 est une destination à portée des vents du changement ; ainsi qu'une terre d'accueil potentielle pour les espoirs de l'Homme.

Bienvenu en 2020, voici Amy. C'est la fille de Mme Iqse, elle-même de la génération X. Amy est devenue DRH de son entreprise cette année et ceci est un récit parmi d'autres de sa vie professionnelle.

Il faut d'abord revenir à la manière dont Amy a été recrutée, en 2012. Elle n'avait alors pas envoyé de CV, elle ne comprenait d'ailleurs déjà pas pourquoi il fallait auparavant se préoccuper d'une feuille ne recensant aucun trait fondamental d'une personne. Amy avait bien un corpus de formation en RH, avec un fort accent mis sur le savoir-être, suivi de plusieurs expériences professionnelles, mais son entreprise s'était surtout intéressée à sa personnalité. Amy n'avait pas eu besoin d'envoyer de documents, mais s'était simplement rendue dans l'espace de recrutement virtuel de l'entreprise, sur World 3.0**. Là, elle avait pu dialoguer avec un avatar virtuel qui lui avait fait passer quelques tests. Amy s'était ensuite entretenue informellement avec d'autres avatars présents dans l'espace de recrutement. Elle avait alors rencontré une personne sans diplômes mais dont les entretiens virtuels avaient révélé un potentiel pour un poste de recherche (aujourd'hui en 2020, après l'embauche de celui-ci, des cours en e-learning, et un beau parcours, il dirige une section de recherche, en innovation environnementale). A l'époque en 2012, Amy avait fait la rencontre de 2 employés de l'entreprise au même méta-poste (le terme de poste de travail défini par une liste de tâches ayant depuis disparu car trop restrictif) que celui qu'elle visait ; via l'interface elle avait pu les suivre en temps réel durant leur travail quotidien. Elle avait ainsi observé une réunion interne en webcast (vidéo sur internet), puis posé ses questions en direct. Ayant apprécié l'expérience et son *Talent profile* correspondant aux attentes de l'entreprise, elle s'était ensuite rendue physiquement au bureau national de l'entreprise pour faire une simulation en conditions réelles, dans un environnement reconstitué à cet effet.

Puis Amy fut embauchée. Lors de sa semaine d'intégration, l'accent fut surtout mis sur le dialogue interculturel. Mais ce fut également l'occasion d'une discussion avec un professionnel RH spécialisé en *sommeil, bien-être et performance*, permettant à Amy de configurer elle-même son espace de travail selon ses envies et sa personnalité. Elle avait donc

* E.Kant, *Anthropologie d'un point de vue pragmatique*

** en référence au Web 3.0. qui est porté par la possibilité d'un dialogue en langage courant Homme/machine

pu adapter ses horaires de travail selon son cycle de sommeil, en y incluant une sieste (recommandée pour la performance). Libre de télétravailler, elle se rend compte depuis 8 ans qu'elle en a peu profité, car elle aime son lieu de travail.

Elle a participé à plusieurs missions internationales. Souvent en équipe de 6 à 12 personnes, toujours de plusieurs nationalités, toujours réunies selon la cohérence de leurs personnalités et la synergie de leurs spécialités, elle a toujours travaillé de manière assez autonome (et à distance souvent). Elle a ainsi contribué à la généralisation des *Human Experts* (HE), une petite révolution RH. Ceux-ci étant affectés à plusieurs groupes-projets, ils participent aux entretiens d'évaluation, réunions d'équipe, interviennent lors des conflits, facilitent le travail interculturel, etc. Ils apportent à chaque fois des éclairages sur la manière de gérer le travail d'équipe ou de comprendre les réactions des clients et des fournisseurs. Avec les mains très libres pour réaliser le mode d'organisation du travail qui offre les meilleurs résultats, ils savent tout adapter aux spécificités des groupes. Ils veillent également au respect par le groupe du budget écologique, impliquant un effort de gestion intelligent des transports, consommables, etc. Leur connaissance de tout cet ensemble de données sur l'Homme leur permet d'apporter des conseils de grande valeur, sachant mettre en correspondance : les universaux des caractères humains, les singularités propres des individus qu'ils ont appris à bien connaître, et les besoins de productivité du groupe. En relation étroite avec le centre de recherche en RH, ils en intègrent les avancées dès que possible,. Leur connaissance proche des hommes et femmes qu'ils côtoient, leur permettent d'être des coaches efficaces intervenant sur des sujets comme la confiance en soi, ou l'optimisation comportementale dans une communication multi-canal. Enfin les HE ne sont ni des représentants ni liés hiérarchiquement à la chaîne opérationnelle, condition de possibilité d'une relation de confiance avec les membres des groupes de travail. Ils effectuent un travail de collecte de données (anonymement dès qu'elles sont personnelles) qui permet de mesurer l'impact des actions individuelles sur la performance économique, sociale et environnementale.

Le succès de cette innovation RH a permis cette année à Amy d'être nommée DRH de son entreprise. Désormais c'est elle qui analyse les données remontées par les HE. La vue d'ensemble dont elle bénéficie dès lors est beaucoup plus basée sur des réalités individuelles que par le passé. En tant que DRH, elle peut mieux anticiper les réactions des collaborateurs face aux changements et proposer des stratégies innovantes, en faisant dialoguer compétences et talents de tous. C'est d'ailleurs cette 2^e alternative qui lui est le plus souvent demandée. La DG dans un monde en mutation permanente est moins en mesure d'anticiper à l'aide de modèles par définition fixes. La DG s'est donc plus recentrée sur la réalisation, sur la planification opérationnelle, agissant de plus en plus d'après les préconisations stratégiques de la DRH. L'équipe stratégique d'Amy est en effet la mieux à même de prévoir les transformations profondes des marchés (qui ne sont que des réseaux d'Hommes) ou du monde du travail ; le tout en rapport à son propre réseau de capital humain, désormais structuré et animé par le maillage des HE. Enfin sa fonction de DRH place Amy aux commandes des efforts du centre de R&D sur l'Homme et l'innovation sociale. Les résultats obtenus par le centre ne servent jamais à imposer un modèle global, mais sont mis à la disposition des HE les mieux à même de les intégrer - ou pas - sur le terrain.

Etant donné le niveau d'individuation des traitements, et leur adaptation avec les aspirations profondes des employés, les grands combats syndicaux ont poursuivi leur baisse depuis 30 ans. Amy travaille avec les syndicats essentiellement sur les modalités d'application de la loi européenne, le législateur ayant dû prendre acte du potentiel économique et social lié aux évolutions de la GRH, mais restant vigilant sur les possibilités de dérive. Amy a aussi

contribué à ce que figure sur le rapport annuel de son entreprise, à côté du chiffre d'affaire et de la rentabilité des capitaux, l'indicateur de l'évolution annuelle du bien-être des collaborateurs. Mesure désormais rigoureuse grâce au développement de nouvelles méthodes par le centre de recherche et à la précision du relevé des HE, cet indicateur a forcé l'attention sur les conséquences sociales directes de l'investissement. D'autres entreprises ayant suivi la tendance, le capitalisme se prend à rêver d'une stabilité durable. Désormais les gestionnaires de fonds générant trop de mal-être social voire de suicides commencent à perdre l'estime et les capitaux des investisseurs individuels, qui subissent autant qu'ils contribuent au développement d'une nouvelle éthique de l'investissement*.

Mais revenons au temps présent, à Mme Iqse et l'année 2009. Elle n'imagine certainement pas la possibilité de ces nouvelles organisations du travail, peut-être à cause d'une époque où les schémas de pensée au sein de l'entreprise sont peu diversifiés, et où le poids des héritages maintient peu d'espoirs à flots. Peut-être n'ose-t-elle même pas rêver du parcours d'Amy qui vient d'être décrit. Mais l'analyse de la situation et des ouvertures qui se dessinent à l'horizon nous imposent de placer un peu d'espoir entre ses mains afin qu'elle le transmette à la prochaine génération, la génération d'Amy.

Il est donc temps de disséminer haut et fort ces espoirs auprès de la nouvelle génération de professionnels RH, à qui il revient de faire advenir un autre rapport de l'Homme à l'entreprise, en accompagnant les vents du changement. Ces vents ce n'est pas Eole qui les expire, c'est le souffle puissant d'une communauté humaine qui espère. Les voiles sont en train de se gonfler, il reste alors aux jeunes équipages de choisir l'audace dans les manœuvres, afin d'engager le navire vers le large, et de faire cap vers la seule destination de l'entreprise qui a encore trop manqué d'explorateurs : l'Homme.

* « La manière dont nous investissons crée le monde dans lequel nous vivons », Amy Domini. Créatrice d'un index boursier dans les années 90 aux Etats-Unis qui rassemble des entreprises répondant à des normes éthiques strictes. Son index, le *Domini 400 social Index*, a surperformé le Standard&Poor's 500 sur base cumulative. Le personnage d'Amy est donc ici un hommage rendu à cette pionnière