

MAG RH

NUMÉRO 14 • UN AUTRE REGARD • SEPTEMBRE 2021

QUAND LES AUTRES
NOUS REGARDENT !

DRH ou Syndicaliste, il faut préserver les RH de proximité

Matthieu Trubert et Jean Luc Molins p.25

Le pari d'une politique QVT pour changer le regard

Céline Conte et Cécile Rivoiron, p.105

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

Frédéric MISCHLER, p.111

Start-up : RH mon amour !

Clément Lemainque et Camille Fourquez, p.145

Retourner Maison !

Hubert LANDIER, p.173

L'erreur de casting

Elisabeth PROVOST VANHECKE, p.255

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

Yannick Roudaut, p.283



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

André Perret





LE PARI D'UNE POLITIQUE QVT POUR CHANGER LE REGARD

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





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

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

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

Une association «bien-être» et fonction RH récente

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

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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vers des DRH partenaires du bien-être au travail ?

Cécile Rivoiron : D'ailleurs, une





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

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

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

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

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

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

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

Cécile Rivoiron & Céline Conte

