

## Déconstruire quelques lieux communs

Nous sommes tous amenés à prendre des raccourcis, voire à utiliser des lieux communs et même des stéréotypes. Nous le faisons pas souci d'efficacité, parfois par facilité ou bien en prolongeant des raisonnements anciens. D'autant que sur les sujets RH, tout le monde a un avis, des « fonds de commerce » se construisant même parfois sur ces lieux communs.

Tout praticien RH doit se méfier de ces biais. Profitons de cette rentrée pour tenter d'en déconstruire certains.

### **Tout changement génère des résistances**

Analysons comment le changement en question est construit, puis déployé. Très souvent, trois séquences se succèdent. Tout d'abord la phase de conception, assurée dans le détail par les dirigeants, en y associant dans certains cas un groupe de travail ou des experts internes. Puis une phase de communication, supposée générer la mise en mouvement. Enfin la phase de déploiement, qui dans ces conditions se révélera décevante, puisqu'il est bien sûr illusoire de considérer que « l'intendance suivra. » C'est là que brandir la fameuse résistance au changement permet de ne pas avoir à remettre en cause la démarche suivie.

Curieusement, l'expérience montre que cette résistance au changement est bien moindre, voire inexistante, quand une autre approche est mise en œuvre. Poser le cadre de la transformation, partager ses « pourquoi », puis inviter l'ensemble des équipes à faire preuve d'initiative en définissant elles-mêmes les modalités de la transformation avant de les mettre en œuvre sans filtre et sans sélection est autrement efficace.

Peut-être est-il temps d'intégrer qu'en cette première partie du XXI<sup>e</sup> siècle, les collaborateurs sont en capacité de comprendre les enjeux, de les intégrer et de se mobiliser pour y répondre.

### **Les générations Y et Z ont des caractéristiques claires**

Rarement notion aura-t-elle connu un tel succès. Parler de génération Y et désormais de génération Z constitue souvent un moyen pour l'entreprise, la DRH et les managers d'expliquer des différences de comportements et de les accepter, à défaut de les comprendre.



Et pourtant, ces notions ne renvoient à aucun travail à caractère scientifique. En aucun cas leur contenu n'a été validé par quelque chercheur en sciences sociales que ce soit. Entendons-nous bien : il ne s'agit ici de nier les différences générationnelles. Mais de mettre en cause les stéréotypes associés à telle ou telle génération. S'il est un domaine où il est possible de parler de lieux communs, c'est bien celui-ci. Et il fait vendre !

Catégoriser ainsi les comportements d'une génération, c'est omettre plusieurs phénomènes. Tout d'abord le fait que les comportements d'un individu (ou d'une cohorte composée d'individus présentant des caractéristiques objectives communes) sont certes souvent cohérents avec ceux de sa génération, mais aussi et d'abord avec la période dans laquelle ils se déploient. Mais aussi qu'au



### **Une nouvelle arrivée chez Identité RH**



**Charlotte Ballero** rejoint Identité RH en qualité de Directeur.

Charlotte a une double expérience de DRH opérationnelle et de consultante en transformation et stratégies sociales. Elle intervient sur la conduite de projets sensibles et de transformations,

avec une expertise reconnue en stratégie et innovation sociales et en développement des organisations.

Elle a publié plusieurs ouvrages et apporte une forte contribution au débat public sur l'emploi : conférences, expert dans le cadre du « Rapport Attali », cofondatrice de la Fondation Travailler autrement.

sein d'une même génération, d'autres critères entrent en jeu, notamment socioculturels.

### **La confiance n'exclut pas le contrôle**

Il ne s'agit bien sûr pas ici des contrôles requis dans certains secteurs d'activité pour gérer les risques (sécurité, réglementation) Mais bien du contrôle intégré dans les pratiques RH et de management du quotidien. Le modèle taylorien et ses héritiers étaient basés sur la défiance et le contrôle. L'environnement des entreprises et leurs enjeux d'aujourd'hui appellent des logiques de responsabilité et de confiance, avec une montée en autonomie des collaborateurs pour être en capacité de décider en situation. Et c'est souvent là qu'émerge la phrase totémique ci-dessus.

Hors entreprise, il est des personnes en qui nous avons confiance. Des amis, des parents, notre conjoint. À partir du moment où cette confiance existe, sommes-nous avec eux dans des logiques de contrôle ? Poser la question, c'est y répondre. Et il n'y a aucune raison pour que d'autres logiques s'appliquent dans le cadre professionnel. Ou plutôt, il y en a une et une seule : la survivance culturelle, même inconsciente, de l'héritage taylorien.

### **Exigence et bienveillance managériales s'opposent**

D'un côté le manager exigeant, ne lâchant rien, animant par la pression, issu de l'ancien monde, avec

ce que cela génère comme mal-être au travail pour ses collaborateurs. De l'autre le manager bienveillant, dynamisant quand tout va bien, mais manquant de courage managérial, avec les conséquences quant à la performance de ses collaborateurs et de son équipe. Bilan : des managers qui se rangent dans une de ces deux catégories et une entreprise qui hésite entre les deux modèles et peut se retrouver à exprimer des injonctions paradoxales.

Un autre modèle managérial existe dans lequel exigence et bienveillance sont combinées à un haut niveau. Il est basé sur des rapports adultes, l'exigence étant portée conjointement par le collaborateur et le manager.

Ces pratiques s'appuient donc sur un dialogue qui refuse les non-dits, l'assurance managériale rencontrant l'esprit de responsabilité du salarié. Le collaborateur apprenant grâce à son manager de ses insuffisances ou de ses erreurs. L'accent est alors mis sur le développement du collaborateur, source de performance ultérieure.

La déconstruction de ce dernier lieu commun illustre elle aussi la nécessité de réinventer management et RH au regard des enjeux d'aujourd'hui.

**Gilles Verrier**, *Directeur Général d'Identité RH*

**Nicolas Bourgeois**, *Directeur Associé d'Identité RH*

## IDENTITE RH EN ACTION

### Construire un nouveau modèle humain chez



**LE BESOIN** : suite à sa constitution en tant qu'agence unique au service de l'internationalisation de l'économie française et du développement des entreprises à l'international, Business France a formalisé son projet d'entreprise et souhaite redéfinir les politiques RH et de management qui seront déployées en son sein, avec une logique de remise en question complète.

**LA DÉMARCHE** : sur les différents enjeux travaillés (processus RH, pratiques de management ciblées, GPEC, etc.), des groupes de créativité sont mis en place. Travaillant à s'affranchir des pratiques existant sur le thème, ils sont alimentés par des exemples de pratiques dans d'autres organisations. Les « différentes routes » possibles sont analysées avec leurs avantages et leurs inconvénients au regard du projet stratégique et de la culture existante. Ce sont sur ces bases que les pratiques à cibler sur chaque enjeu sont formalisées pour être débattues avec les équipes.

**LES RÉSULTATS** : les nouvelles pratiques sont désormais déployées. L'approche a contribué à la dynamisation des équipes. Business France considère que leur impact est fort sur les résultats obtenus.

**Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.**