

2. RÉENCHANTER LE RAPPORT AU TRAVAIL POUR REPOSITIONNER LA FONCTION RH. DU RH BASHING AU RH SPARKLING

Par Michel Montagu (DRH du groupe Randstad)

La fonction RH est un peu comme un outil multifonctions dans une publicité de téléachat sur TF1 ou M6 : on est séduit par la promesse puis déçu par le résultat ! Même si, au fond, on le savait déjà. Personne ne saurait survivre en étant écartelé par des injonctions aussi puissantes que paradoxales. Inutiles de les rappeler, elles sont au cœur du RH Bashing. Il suffit d'admettre que sur chacun des territoires où il faudrait être champion, la vitesse, la complexité et la pression n'ont fait que s'accroître. Et finalement, le mouvement étant source d'un plus grand risque, le dépositaire de la fonction est tenté de se replier sur le champ le moins miné mais aussi le moins porteur de valeur ajoutée : celui de gardien du temple.

Survivre n'est pas vivre surtout lorsque l'agilité et l'innovation sont au cœur des succès d'aujourd'hui. Le gardien du temple devient l'ennemi de l'entrepreneur. Il pourrait toutefois en être son meilleur allié. Et c'est à mon sens ce qui va amener une nouvelle génération de professionnels RH sur le devant de la création de valeur ajoutée. Et la rendre incontournable.

Car qu'est-ce qui est aujourd'hui clé dans le succès d'une entreprise ? Ses produits, ses processus, ses outils bien sûr. Et tout cela semble pouvoir être sous contrôle et même créer une relation client basée sur l'efficacité et la confiance. Mais ce qui fait la valeur unique d'une entité c'est d'abord et avant tout son « capital collaboratif® », c'est-à-dire sa capacité à générer de la valeur en faisant le pari de l'intelligence collective, de la cocréation. Concrètement, cela veut dire mettre en relation des acteurs internes et/ou externes différents pour créer puis valoriser ce capital collaboratif. On peut penser à une sorte de hub où serait (r)assemblé physiquement ou virtuellement de l'intelligence selon une méthode à même de produire du sens, d'apporter un service, de changer le monde.

Si l'on part du principe que cette intelligence existe et que les moyens et méthodes pour mettre les acteurs en contact sont connus et peuvent être partagés, que reste-t-il à faire ? Il faut leur donner envie et, plus fondamentalement, que cela fasse sens pour eux. Même s'il est établi que plus je suis généreux, plus je donne et plus je suis riche, soyons réalistes. Si mon intelligence, ma créativité, mon agilité sont précieuses, alors je ne les partage qu'à bon escient. D'abord si j'ai confiance, et ensuite si, d'une façon ou d'une autre, je peux en bénéficier. Le contrat social a été suffisamment foulé aux pieds par les entreprises ou les actionnaires pour que l'intérêt bien compris des acteurs ne soit pas sous-estimé.

Et c'est à ce moment que nous les DRH, champions de l'humain, pouvons (re)trouver notre place. Nous savons écouter des discours différents, nous savons parler différents langages, nous savons comment survivre au sein des contraintes nombreuses et en apparences inconciliables. Mieux : si nous avons survécu c'est que nous avons su garder un vrai lien de confiance avec les uns et les autres tout en comprenant les enjeux fondamentaux du business qui nous nourrit et que nous enrichissons.

Il est temps de valoriser ce savoir-faire. Tournons le dos au RH Bashing, laissons les chiens aboyer. Nous savons que la peur est source d'agressivité. Ouvrons ensemble la page du « RH Sparkling », en confrontant les intelligences et en inventant un monde meilleur. Le gardien du temple n'abandonne pas ses fondamentaux, ne s'éloigne ni de la stratégie, ni du business et encore moins du soutien au management. Il les intègre et les dépasse au service d'une cause plus grande. Une cause qui le rattache aux racines de sa motivation première ; à faire des ressources humaines et non directement du business ou de la finance. Qui lui fait retrouver le chemin de son cœur qui est à l'origine de son choix de métier et qui lui a permis d'y rester attaché, malgré tout.

La fonction RH comme championne du capital collaboratif grâce à notre capacité à créer de la valeur en faisant le pari de l'intelligence collective ? Concrètement, cela commence où ?

À mon sens, la sortie du RH Bashing passe avant tout par une légitimité issue d'un impact mesurable qui va être la condition *sine qua non* de son succès. **Il s'agit de l'engagement.** Le point commun entre toutes ces injonctions paradoxales qui représente la porte de sortie vers le haut, c'est notre capacité à créer de la motivation (envie de faire) puis de l'engagement (mise en œuvre de cette envie de faire).

Les chevaliers noirs du RH et management Bashing s'appuient la plupart du temps sur le désengagement profond des collaborateurs. Créer du capital collaboratif dans ce contexte semble mission impossible et justifie le recours à un chef charismatique omnipotent en contact direct avec un corps social en autorégulation.

Si le premier combat est celui de l'engagement, il doit être la priorité des ressources humaines en lien étroit avec les managers, notamment de proximité, qui ne sont en aucune manière de néfastes sangsues se nourrissant de la sueur de leurs subalternes. Personne ne souhaite n'être qu'un Mr ou une Mrs Nobody.

Les ressources humaines et les managers ne sont pas enfermés dans leur tour d'ivoire à imaginer un avenir radieux fait de rêves ego-centrés et de dividendes. En contact permanent et direct avec le corps social de l'entreprise, y compris dans les moments les plus difficiles professionnellement ou humainement, ils comprennent les leviers de l'engagement comme les causes d'un profond repli sur soi lié à un désenchantement.

Il leur faut trouver la meilleure voie pour transformer cette connaissance en performance et prouver que cette performance ne peut se faire qu'avec des salariés engagés. Ce positionnement, qui tient du passeur comme du révélateur, est d'une richesse inouïe. Il est de nature à proposer une plateforme commune capable de faire émerger ce qui rapproche les intérêts des acteurs au lieu de les éloigner, voire de les opposer.

Au sein de Randstad nous avons appelé cette démarche « **l'enchantement** ». Deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines, Randstad est principalement un intermédiaire de l'emploi et à ce titre est engagé dans une profonde démarche d'innovation. Nous devons valoriser la connaissance que nous avons de nos candidats, de nos clients et de nos bassins d'emploi tout en nous appuyant sur des outils digitaux qui soit ubérisent les tâches à faible valeur ajoutée soit démultiplient nos capacités d'analyse et de services. Cette course technologique face à des start-up aussi agiles qu'agressives ne peut être gagnée qu'en mettant les outils et processus ainsi imaginés au service de nos collaborateurs afin de mieux servir nos clients et candidats. Le digital et le « data mining » ne sont qu'illusion s'ils ne valorisent pas nos savoir-faire et l'excellence de notre service. Dans le même temps, l'avenir de nos collaborateurs est menacé s'ils ne s'approprient pas ces nouveaux outils notamment parce qu'ils n'en auraient pas saisi le sens.

Une démarche d'enchantement n'est donc pas une démarche de mobilisation comme celle qui entraîne une foule vers une barricade. C'est un chemin qui part de ce qui fait sens pour chacun afin de mobiliser son intelligence pour inventer notre monde de demain.

Elle commence donc par les fondamentaux, c'est-à-dire l'identification des leviers d'enchantement et de désenchantement. Elle part du cœur avant de parler à la tête. Elle met en évidence l'oxygène qui irrigue le quotidien de chacun. Surtout, elle n'est pas un but en soi, mais un chemin qui va prendre plusieurs formes et embarquer l'ensemble des niveaux de l'entreprise.

Le paradoxe c'est que pour parler enchantement, il faut d'abord éviter d'être désenchantant. Ainsi, comment aller chercher cet oxygène sans dans le même mouvement

l'étouffer par une méthode inadaptée? Je pense par exemple à tous ces tests ou questionnaires plus ou moins digitaux qui ne sont qu'une version ripolinée des bons vieux questionnaires papier? Je pense aussi à ces restitutions qui prennent des semaines et échouent souvent sur le sable de statistiques indigestes. Je pense encore aux communications de résultats qui passent, volontairement ou pas, à côté de ce qui est vraiment essentiel pour les collaborateurs.

Les ressources humaines acteur du réenchantement des collaborateurs. Quelle démarche ?

En 2015, Randstad a donc lancé une grande démarche d'enchantement de ses collaborateurs en agences pour favoriser l'engagement. L'idée a été de commencer par une écoute active des collaborateurs non pas dans l'objectif d'en établir un rapport mais afin d'identifier les éléments concrets, quotidiens qui favorisaient ou pas l'enchantement. La certitude que cet objectif devait lui-même s'appuyer sur un chemin porteur d'enchantement nous a amenés à :

- travailler très en amont avec les cadres dirigeants ;
- inventer concrètement un nouvel outil de recueil d'information en collaboration avec une start-up spécialiste de l'« expérience client » ;
- coconstruire les contenus avec les acteurs eux-mêmes pour être au plus près de leurs préoccupations ;
- s'engager au plus haut niveau à supprimer le plus rapidement possible les causes principales de désenchantement ;
- assurer un suivi partagé au travers d'un « club enchantement », club de volontaires travaillant de façon plus approfondie sur les moyens d'augmenter l'engagement.

Partager la nécessité de la démarche

Tous les ans Randstad réalise une « people survey » avec un prestataire spécialisé. En 2015, sans être mauvais, nos résultats montraient clairement une prise de distance entre les collaborateurs et l'entreprise. De plus, sur une échelle de 1 à 100, nous perdions dix points par niveau hiérarchique. Cela signifiait clairement que plus nos collaborateurs étaient proches de nos clients, moins ils étaient engagés. Sur un marché en transformation et très concurrentiel, cela était très inquiétant au regard de notre capacité à augmenter notre part de marché et à apporter ce petit plus qui contribue tant à notre image d'excellence. À ce moment-là, une grande démarche d'enchantement partant des collaborateurs de nos agences était indispensable. Restait à l'imaginer et à la mettre en œuvre

S'appuyer sur le management de l'entreprise

La DRH ne peut avancer seule. Elle se doit de créer une équipe à chaque étape du projet notamment avec des sponsors de poids.

LE REGARD DE PHILIPPE ALIBERT, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RANDSTAD POUR LE SUD-OUEST DE LA FRANCE

« Lorsque notre DRH nous a présenté en comité de direction les résultats de notre "people survey" et qu'il a conclu qu'une grande démarche de réenchâtement était nécessaire, j'ai tout de suite soutenu cette proposition et proposé d'être sponsor du projet. Cela nous a permis de faire de nombreux allers et retours entre la conception des éléments clés du projet et leur réalisation. Ma direction en tant que sponsor a pu tester chaque élément du projet pour s'assurer qu'il était pertinent et pour l'enrichir quand cela était nécessaire. »

Coconstruire avec les personnes concernées

Pour être juste et précis, il faut d'abord poser les bonnes questions. Sinon le risque de créer de la défiance ou de l'incompréhension est fort. Pour cela, la coconstruction avec les personnes directement concernées est indispensable.

LE REGARD D'UN CONSULTANT RANDSTAD

« Lorsque j'ai vu passer le mail nous demandant de construire les éléments qui allaient servir de base à l'enquête enchâtement j'ai tout de suite voulu y participer. J'ai trouvé que l'idée de nous faire participer le plus en amont possible à la démarche était intéressante. En fait, cela a pris pas mal de temps à notre groupe pour déterminer tous les éléments importants à nos yeux dans notre contexte professionnel. Nous avons aussi suivi les résultats des pilotes pour adapter les thèmes des briques à positionner notamment en les clarifiant ou en les simplifiant. Je sais que nous avons directement contribué au succès de la démarche. »

Inventer un nouvel outil de mesure de l'engagement

LE REGARD D'ARNAUD TESTU, FONDATEUR DE BLOOMIN

« Le cahier des charges de Randstad était clair : concevoir un outil moderne et fluide qui identifie les leviers d'enchâtement et de désenchâtement tout en étant lui-même facteur d'engagement. Les consultants dans leurs agences ayant

tous un Ipad nous avons développé une application leur permettant de placer plus de 50 "briques" (chacune correspond à un élément de leur travail quotidien) sur une grille indiquant si cela était enchantant ou désenchantant, important ou pas important. Ces briques recevaient ainsi une pondération en fonction de leur position sur la grille. Chacun des consultants pouvait voir en direct les réponses de ses collègues. Il est clair que le succès de l'opération nous a permis de développer un savoir-faire certain dans le recueil des leviers de motivation et nous accompagnons maintenant de nombreuses entreprises dans ce domaine. »

Changer le monde concrètement

Nous savons tous que le plus désenchantant dans le cadre de ces démarches est que le recueil d'information ne soit pas perçu comme un véritable facteur de changement. Il faut agir vite une fois les leviers du désengagement identifiés.

LE REGARD DE SÉBASTIEN HÉLAINE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RANDSTAD

« Pour moi l'engagement associé à la compétence est la clé du succès. En ma qualité de directeur général, j'ai la responsabilité non seulement d'écouter mais surtout de modifier ce qui est perçu comme causes de désenchantement. Notre enquête sur Ipad a mis en évidence quatre éléments clés très concrets qui étaient mal acceptés par notre réseau. J'ai réalisé une petite vidéo après la fin de l'enquête en mentionnant que je m'engageais à travailler avec mes équipes et à remédier à ces facteurs de démotivation. En travaillant avec l'ensemble des personnes concernées, je pense que nous avons trouvé des solutions acceptables pour tous. Ces changements ont été très visibles et avaient beaucoup de sens pour nos équipes. J'ai trouvé que cette démarche partagée entre les ressources humaines et les opérationnels était un exemple de notre capacité à imaginer et à mettre en œuvre des solutions novatrices, avec humilité mais beaucoup de détermination. Je sais que cela a directement participé à notre succès de cette année 2016. »

Mesurer l'impact de notre démarche

Notre « people survey » annuelle nous a permis de constater que nous avons gagné dix points d'engagement en deux ans nous permettant ainsi d'atteindre notre meilleur



score depuis que ce système de mesure existe. Bien sûr la démarche d'enchantement n'en est qu'une des causes en lien avec d'autres actions, en particulier nos investissements dans le digital et l'accompagnement des managers dans leur dimension de coach commerciaux.

Faire vivre la démarche

L'écoute, la coconstruction et la mesure des résultats ne doivent pas rester exceptionnels mais doivent dorénavant irriguer nos systèmes de décision et d'amélioration continue. Nous avons par exemple créé un « **club enchantement** » qui réunit dix consultants volontaires venant de France entière et qui travaillent en toute autonomie sur des sujets choisis par eux. Nous venons aussi de créer un « Autre Codir » animé directement avec le directeur général de Randstad. Il réunit tous les mois dix consultants représentant chacune de nos cinq grandes régions. Il s'est défini comme « le lien utile entre la direction générale et les consultants » et travaille en ce moment sur son mode de fonctionnement. Ils ont bénéficié d'un accompagnement particulier destiné à les aider à travailler de façon transverse et autonome.

LE REGARD DE TIMOTHÉE POUZET (CO-DIRECTEUR & INNOVATION CONSULTANT, COMMONSENSE)

« Randstad nous a demandé d'accompagner d'abord les membres de leur « **club enchantement** » puis ceux de leur « **Autre Codir** ». Nous avons utilisé nos méthodes de créativité et de coconstruction telles qu'adoptées par 20 000 entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire dans le monde entier. Notre objectif a d'abord été d'insuffler un esprit d'autonomie et de liberté au groupe. Puis de les faire définir leurs objectifs, organisation du travail, indicateurs de réussite... Ces éléments sont devenus leur feuille de route. Accompagner une entreprise traditionnelle comme Randstad au travers d'une démarche de libération des énergies au service du business est une des missions au cœur des prestations de CommonSense, unité appartenant à MakeSense et centrée sur les entreprises. »