

Le DRH Sociodynamique

Arnaud Gangloff, PDG de Kea & Partners

En ces périodes de trouble dans nos entreprises comme dans notre société contemporaine, nous sommes nombreux à nous interroger sur le juste niveau de considération de la dimension humaine : le très grand succès de l'hommage rendu par l'Institut de la Sociodynamique à Jean-Christian Fauvet en est la démonstration la plus éclatante. Le 24 janvier 2013, près de 700 postulants pour 450 places (sans un seul carton d'invitation...) ont souhaité participer à cet évènement "Le temps des Hommes". Dirigeants, DRH, managers et représentants syndicaux, consultants, tous les témoins et participants aux réflexions étaient unanimes : pour franchir un pas de performance et redonner du sens à nos entreprises, les organisations ont plus que jamais besoin de s'interroger sur elles-mêmes, dans leur rapport au monde, dans leur rapport à leurs collaborateurs, dans leur rapport à leur environnement.

Depuis sa création, Kea & Partners a toujours porté la conviction que l'Homme devait être au cœur de la création de valeur, ses travaux de développement avec Jean-Christian Fauvet en attestent.

Revenons sur la personne de Jean-Christian Fauvet. Durant plus de quarante ans, il a mené et animé des travaux de recherche en management, la sociodynamique – littéralement *le mouvement par les hommes*. Loin de tout dogmatisme, il a toujours recherché à apporter du discernement sur ce qui fonde et donne vie et puissance aux organisations : les hommes et les femmes des entreprises. Grâce à la pertinence et à l'extraordinaire pédagogie de ses approches, il a formé plus de vingt mille managers et consultants qui ont largement essaimé. Les outils de la sociodynamique font aujourd'hui partie des classiques du management. La sociodynamique s'est développée au fil des préoccupations des dirigeants, proposant des éléments de réponse concrets à leurs questions :

- Comment sortir des conflits sociaux qui bloquent la marche de l'entreprise ?
- Comment tirer parti de l'énergie positive investie par chacun dans un projet d'entreprise ?
- Comment traiter la dimension humaine et culturelle du changement ?
- Comment recréer de l'implication à l'ère de la désincarnation des organisations ?
- Comment rassembler et libérer les forces d'initiative vers une gouvernance d'entreprise durable ?

Le DRH n'est-il pas finalement aux yeux du directeur général porteur de toutes ces questions ? A répondre positivement, il deviendrait "*DRH sociodynamique*".

Comme le pensait Jean-Christian Fauvet, réconcilier les objectifs de *l'Institution* et les aspirations *du Corps Social* n'est pas uniquement une question d'humanisme. Toutes les études récentes

démontrent la corrélation entre engagement et performance économique. Investir dans le capital humain, première richesse des organisations, est un facteur essentiel de développement. Et la sociodynamique est une philosophie, une doctrine de management pour la réflexion comme pour l'action qui fournit au DRH des clés de lecture pour comprendre les situations auxquelles nous sommes tous confrontés.

Comment le DRH peut-il insuffler la confiance, générer l'énergie, "l'intraprenariat" pour mieux appréhender la complexité grandissante de nos marchés et de nos organisations ? Comment proposer des modes d'action, de changement, de transformation innovants afin d'amener les dirigeants à travailler la confiance, la prise d'initiative sur le terrain plutôt que le contrôle ? En enquêtant sur ces questions avec Isaac Getz, auteur de Freedom Inc., ou encore avec Richard Barrett, avec lequel nous développons des approches d'évaluation et d'action autour de la culture d'entreprise, nous constatons l'émergence de nouveaux profils qui enrichissent le rôle de DRH, tels que *Chief Happiness Officer* (cf. Madame Laurence Vanhee au sein du ministère du travail et des affaires sociales belges) ou encore *Chief Cultural Officer* au sein du groupe Volvo.

Les présentations et échanges de la conférence de presse du lancement du Cercle de l'Excellence RH ont planté le décor : de plus en plus, un DRH qui se distingue est un DRH qui a les mêmes compétences que celles d'un DG. Leurs compétences croisées visent à susciter l'énergie individuelle et collective créatrice de valeur pour l'organisation. Là où dans l'action le DG est dans l'actualité, le DRH est la femme / l'homme du futur : il est le garant de la vision, du sens, du leadership des dirigeants. Il installe la confiance en l'avenir à travers le nouveau contrat social.

Lors de ses conférences, Jean-Christian Fauvet interpellait fréquemment son auditoire "Si vous n'aimez pas les hommes, faites-vous gardien de phare". Par analogie, un DRH qui n'aurait d'attention que pour les règles et process qui régissent l'entreprise pourrait légitimement être un financier. S'il est un gestionnaire performant de tous les processus RH ou un interlocuteur crédible et puissant pour tous les dispositifs de dialogue et d'écoute, le DRH sera reconnu "comme faisant bien le job".

Le DRH sociodynamique va au-delà.

Certes, il est le soutien, l'aiguillon de son patron et de ses pairs du Comité de direction pour la prise en compte et le respect de l'humain. Il n'est pas l'homme de la seule mécanique des process RH : il considère les collaborateurs comme sujets plutôt que comme objets. Il fait passer l'esprit avant le process dans la mise en œuvre d'une dynamique de gestion des hommes : évaluation, développement, formation, parcours.

Mais il est aussi reconnu dans sa capacité à incarner la dimension humaine de l'organisation et ce de manière crédible car il a développé une proximité pour ne pas dire une intimité forte avec le contenu business de l'entreprise. Il fait vivre le sens et les enjeux auprès de toutes les parties prenantes, à commencer par les collaborateurs. Il sait conjuguer les exigences du court terme avec

les conjonctions moyen terme développées avec la direction générale.

Acteur privilégié du changement, il joue un rôle actif en dehors de sa direction en rassurant et apportant un conseil de management aux autres dirigeants.

Virtuose de la stratégie des alliés dans sa gestion des relations sociales, il aide la ligne hiérarchique, les managers à manager, à être reconnus comme tels et à développer leur leadership. Il parle des hommes et des femmes de l'entreprise, il reconnaît leurs aspirations.

Il est force de proposition pour que l'entreprise, par son management et ses managers, sache concilier ses impératifs avec les aspirations du corps social. Il contribue à générer l'engagement, à créer "l'élan" en entretenant la tension vertueuse entre le dessein porté par la communauté des collaborateurs et la stratégie de l'entreprise. Pour cela, il accorde une attention permanente aux équilibres contributions / rétributions et à la garantie d'une justice organisationnelle (les gluons chers à J.-C. Fauvet). Il fait la chasse à toutes les injustices, dénonce et corrige les injonctions paradoxales en termes de pression, contradictions, délais, respect de l'autre.

Ce *DRH sociodynamique* pense les stratégies d'action. Il est force de proposition du "comment". Il ne cède ni aux pressions ni aux modes du moment. Agissant dans et pour le long terme, il est le "directeur du lien", celui qui anticipe les risques de crispation et d'isolement des métiers, des âges, des sexes.

Il est le donc le briseur de silos et explorateur de liens nouveaux. Il incite ainsi à des initiatives et des rencontres de partage, en connexion avec les aspirations nouvelles, les réseaux et communautés, formels ou informels. Il fait advenir sans tout attendre de la structure et des processus. Il propose les évolutions culturelles en cohérence avec les ambitions stratégiques (éducation, prise de conscience, etc. ...).

On ne contestera pas au *DRH sociodynamique* d'être au-delà des attendus de la fonction. Et pourtant, ce n'est pas une star. C'est une personne discrète qui n'éprouve pas le besoin d'être mise en avant, son rôle est de faire exister les autres.

On dirait qu'il incarne le besoin commun.

*Extrait du livre "Image et rayonnement du DRH, au-delà de l'attendu",
Edgard Added et Carine Dartiguepeyrou, Editeur Manitoba / Les belles
lettres - 2013*