

METHODOLOGIE

Date et lieu de l'entretien	12 janvier 2009 à Paris
Personne interrogée	EDGARD ADDED, Président du groupe RH&M
Mode de recueil	Entretien semi-directif en face à face

ENTRETIEN AVEC EDGARD ADDED

Cet entretien avec Edgard Added a été réalisé le 12 janvier 2009. Edgard Added est président du GROUPE RH&M et directeur de la Revue RH&M. Il est également le fondateur du Mouvement Génération RH et le créateur des Trophées des binômes PDG-DRH de l'année. Il a été plusieurs années vice-président du mouvement ETHIC.

— *Qu'est-ce qui vous frappe dans l'évolution actuelle de l'entreprise ?*

Edgard Added — Pour commencer par un constat banal, l'entreprise est confrontée à des mutations extrêmes qui précèdent la crise actuelle. Ces mutations sont liées aux nouvelles technologies, aux nouveaux comportements et modes d'organisation du travail, aux nouvelles formes de diversité sociale et culturelle. Ce contexte oblige à repenser les stratégies de gestion des ressources humaines de manière complètement différente. Quels seront les nouveaux critères sur lesquels les DRH s'appuieront pour définir leur stratégie ? Si l'on y ajoute les effets pervers de la crise financière, il devient de plus en plus nécessaire pour les DRH d'intégrer une culture de l'anticipation économique. Leur mission n'est pas simplement d'informer les salariés ; il faut maintenant expliquer le fonctionnement de l'économie, gérer les incertitudes qu'elle suscite, négocier sans cesse toutes les dimensions du changement.

Mon impression est que tout est en train de changer sous la conjonction des mutations actuelles mais aussi des attentes des jeunes générations. Le véritable défi est d'écouter et d'intégrer les jeunes qui arrivent avec des nouveaux repères et une idée différente de la vie dans l'entreprise. De faire vivre ensemble les jeunes et les seniors. De gérer les cultures et les diversités dans l'entreprise qui vont de l'égalité professionnelle jusqu'aux croyances religieuses en passant par les appartenances ethniques, territoriales et sociales. En l'absence

de telles compétences associées pour mobiliser le capital humain, le DRH est voué à rester directeur administratif du personnel. De ce point de vue, l'acquisition de nouvelles compétences par les DRH et leur formation pour relever les défis mentionnés est un enjeu central de la modernisation des entreprises. Le DRH de demain doit être plus créatif, inventif, imaginatif. S'il reste dans des stratégies conventionnelles, il est dans l'impasse. Le même raisonnement s'applique à l'activité des syndicalistes.

— *Les discours et les expérimentations en faveur d'un management de type nouveau capable de mobiliser les salariés dans le nouveau contexte économique existent depuis au moins deux décennies. Y aurait-il un infléchissement dans ce domaine à l'heure actuelle ?*

Edgard Added — Il est vrai que l'on retrouve le même vocabulaire, les mêmes sujets, les mêmes motifs, quoique de manière de plus en plus précise. Mais il arrive un moment où l'on ne peut plus se permettre de reculer. Faute d'imagination, on est mort. Aujourd'hui, on ne saurait se contenter de dire simplement les choses : il faut s'y engager. D'où l'importance de la prospective qui permettrait de définir des scénarios sur tel ou tel aspect de l'évolution de l'entreprise. Par exemple, comment faire évoluer le problème des seniors ? Quelles formes prendra la gestion des diversités ? Même si les mots sont les mêmes, leur force est accentuée. La nécessité d'agir, de se confronter à toute la complexité du présent, de mobiliser avec des nouveaux moyens se fait sentir tous azimuts. Dans l'entreprise, dans la société, dans la politique. Comme l'illustre la dégradation de la situation des banlieues, on arrive à un tournant.

— *Comment évolue dans ce contexte le rôle du DRH par rapport aux autres pôles de pouvoir dans l'entreprise ?*

Edgard Added — La grande révolution est l'entrée dans l'ère du capital humain. L'idée que l'homme est la principale richesse est sans doute très ancienne. Mais aujourd'hui la prise de conscience est flagrante : sans les compétences et les talents des hommes au travail on ne saurait rien produire. C'est l'élément qui donne de plus en plus de pouvoir à l'action des DRH dans l'entreprise. J'ai créé moi-même les Trophées des binômes PDG-DRH pour montrer à quel point le DRH doit être le principal complice du PDG. En fait, si le capital

humain n'est pas mobilisé, formé, bien rémunéré, voire satisfait, l'avenir de l'entreprise est hypothéqué.

Quel sera l'impact de la crise financière sur les ressources humaines ? Assurément, la crise est une opportunité de plus pour montrer à quel point c'est le capital humain qui est le principal moteur de l'entreprise plutôt que les ressources financières. Le capital humain n'est pas qu'un mot, c'est une puissance agissante. Si l'on arrive à démontrer que c'est une valeur intangible mesurable, on peut considérer que la partie est gagnée. Il ne s'agit pas d'augmenter le pouvoir des DRH, mais de valoriser l'importance des ressources humaines qui génèrent des ressources financières et non pas le contraire.

Il ne faut pas se réjouir de la crise, mais il ne faut pas non plus passer à côté. Je pense même que l'avènement de la crise est peut-être dû au fait que nous n'avons pas considéré le capital humain quand il fallait et comme il fallait ! Nous avons trop privilégié la finance au détriment de l'économie, et partant, de l'entreprise. Or, l'enjeu de la reprise est de mettre l'homme au cœur de l'entreprise. Dans cette perspective, un des grands défis du DRH est de saisir cette opportunité.

— *Selon vous le DRH serait-il porteur d'une logique de refondation du capitalisme aujourd'hui ?*

Edgard Added — On peut évoquer l'important rôle que les DRH sont susceptibles de remplir dans la refondation de l'économie. Leur métier est énorme. Je pense d'ailleurs qu'on ne les remercie pas assez. Mais il est regrettable que tous les DRH ne soient pas en mesure d'exercer une influence sur l'évolution de l'entreprise faute de culture et de connaissance. A force de faire preuve d'éthique, d'humilité et de modestie, ils finissent par s'auto-diminuer au lieu de s'affirmer. Il est difficile de savoir quel est le pourcentage des DRH qui n'ont pas évolué et se contentent de faire de la gestion administrative du personnel. Et surtout, qui ne participent pas aux Comités de Direction (CODIR), lieux stratégiques de décisions.

Je suis pourtant convaincu que les choses évoluent rapidement. Quand je parlais de chiffre d'affaires à un DRH, quinze ans auparavant, il me disait : « Je ne vois pas le rapport ». Aujourd'hui, une telle affirmation est plutôt rare. Même s'il n'en a pas la connaissance, il est conscient de l'enjeu. Par exemple, nous avons lancé un cycle de formation sur le thème « Sensibilisation à la finance et à la gestion » sachant parfaitement qu'il existe une

insuffisance dans ce domaine. Cette formation est un franc succès. Le renouvellement générationnel accentue cette évolution. Les DRH nouvelle génération qui sortent des grandes écoles de commerce sont très sensibles aux enjeux de la gestion et de la finance. Le profil qui se dessine au bout de ce processus est celui d'un DRH entrepreneur qui prend des risques et agit avec audace. Autant dire que le DRH du troisième millénaire est une filière d'accès à la direction générale. Telle est à mon sens l'évolution qui s'esquisse dès aujourd'hui, comme l'illustre la promotion de Nonce Paolini à la présidence du groupe TF1 alors qu'il avait débuté sa carrière au sein du groupe en tant que DRH.

— *Selon vos observations, comment les jeunes salariés perçoivent-ils l'évolution actuelle de l'entreprise ? A ce propos, certains commentateurs évoquent un désenchantement à l'égard de l'entreprise.*

Edgard Added — Les jeunes arrivent avec une méconnaissance, et souvent, une mauvaise image de l'entreprise. Pourquoi venir au bureau à 9h alors que l'on peut télétravailler chez soi ? Leur rapport à l'organisation du travail constitue un véritable défi pour le DRH : développer leurs connaissances, ne pas les enfermer dans un moule, échanger sans discontinuer. Ils font entrer la communication d'entreprise dans l'ère des technologies du virtuel dont les effets sociologiques sur le mode de management sont largement impensés.

Le fait que l'actionnariat salarié se développe malgré la crise est la preuve qu'il n'existe pas d'inquiétude générale sur l'avenir de l'entreprise. La seule chose que les salariés craignent aujourd'hui est de perdre leur emploi. Certes, toute la politique de ressources humaines reste à réinventer pour tenir compte des nouvelles évolutions, à l'instar de la question de la diversité, et surtout, du problème des seniors. Mais ceux qui sont dans l'entreprise font confiance à leur entreprise. Par contre, ceux qui sont à l'extérieur, dont beaucoup de jeunes, ne voient pas ce qui s'y passe et se méfient.

— *Les jeunes diplômés seraient-ils plus « utilitaristes » à l'égard de l'entreprise que leurs aînés ?*

Edgard Added — Il y a certainement plusieurs catégories de jeunes diplômés. Mais tous les recruteurs sont confrontés à la montée des exigences de jeunes diplômés qui arrivent sur le marché du travail, si je puis dire, la « gueule enfarinée ». Une telle attitude fausse la perception du problème et ne donne pas une image réelle de l'entreprise. Ces exigences sont suscitées par les institutions scolaires elles-mêmes en concurrence (universités et grandes écoles) qui s'efforcent de valoriser leur propre formation. Elles ne concernent pas exclusivement la rémunération ou la carrière mais aussi des préoccupations en matière d'environnement, d'écologie, de responsabilité sociale. La dimension éthique y est flagrante et primordiale : il faut que l'entreprise corresponde effectivement à des valeurs, sinon les jeunes diplômés, et singulièrement parmi eux les « talents », risquent de faire défection. Je considère que cette évolution est globalement positive, même si elle déstabilise tant soit peu les stratégies des DRH. *In fine*, le comportement de ces jeunes talents contribue à réinventer l'entreprise en matière de conception et d'organisation des ressources humaines.

— *Quels sont les outils dont disposent les DRH pour prendre en compte ces aspirations et exigences ?*

Edgard Added — Il ne faut pas essayer de les mettre dans un moule. Au contraire, il est nécessaire de savoir écouter leurs demandes pour pouvoir mobiliser leur intelligence collective. En vérité, il n'y a pas d'outil miracle. Je pense qu'il faut arrêter d'entasser des outils et revenir à une dimension de contact humain réel. Il faut réussir à se parler à nouveau dans l'entreprise, au-delà des nouvelles techniques de communication. Les jeunes ont besoin d'échanger et de prendre de l'oxygène par rapport à l'entreprise. La question qui se pose aux DRH est de savoir s'il s'agit de favoriser cette expression ou de s'y opposer au risque de multiplier les conflits. Ce qui émerge le plus souvent est plutôt l'idée d'accepter cette envie d'expression, de la gérer, voire de l'encourager pour mieux anticiper les problèmes.

— *Quel est votre regard sur l'évolution de l'attitude des syndicalistes vis-à-vis de la nouvelle culture managériale ?*

Edgard Added — J'ai observé de la part de jeunes syndicalistes l'envie de se former pour mieux cerner les sujets sur lesquels ils sont en négociation. Or, cette formation est insuffisamment prise en considération par le syndicalisme. Tant qu'ils n'auront pas cette connaissance puisqu'ils sont exclusivement formés pour la revendication, ils négocieront par tâtonnements, contradictoirement. Or, on devrait renforcer leur compétence en économie et en gestion d'autant plus qu'ils ont face à eux de véritables experts. La seule manière de faire évoluer les choses est de sortir d'une posture purement revendicative et d'opposition systématique à l'entreprise sous prétexte que tout ce que les directions décident est par définition mauvais.

Entretien réalisé et restitué par **Michel VAKALOULIS**

Maître de conférences en sciences politiques,

amendé et validé par Edgard Added