



— LES CLÉS —

À LIRE

VERS UNE DRH INSPIRÉE DES START-UP ?

Comment repenser la stratégie d'entreprise et des RH, bousculée par le numérique ? Dans son livre *DRH : une aventure humaine*, Gérard Taponat, consultant et directeur du master négociations et relations sociales de l'université de Dauphine, prône une organisation par projets qui redonnerait du souffle à la fonction RH. Une réflexion très aboutie, inspirée par le courant des start-up et autres entreprises à mission.

Face aux transformations du travail liées aux technologies, ce n'est pas succombant « à l'idéologie du changement qui masque en réalité une absence de vision globale » que la fonction RH retrouvera du sens, estime Gérard Taponat. Dans son livre, cet expert en stratégie et en relations sociales voit plutôt dans les entreprises « émergentes » (start-up, labellisées « B Corp », entreprises à mission...) un modèle qui permettrait de redynamiser la DRH « vers une fonction d'anticipation et non plus de simple gestion des ressources humaines », dépassée. Pour y arriver, il faut d'abord changer d'organisation, selon lui. L'enseignant esquisse à grands traits un modèle tiré de ces nouvelles entreprises : une structure par projets, soutenue « par un objectif commun ». Des sortes d'unités autonomes et opérationnelles, constituées « de petits équipages à taille humaine qui pourraient traiter par lots la gestion de projets, animer un territoire technique ou commercial », précise-t-il. Ainsi, les DRH pourraient redevenir « des accompagnateurs » de compétences, inventer des « formations basées sur l'expérimentation, le tutorat ou des mises en situation ludique » pour répondre aux besoins de ces équipes projets, soutient l'auteur.

UNE GRH PLUS COLLABORATIVE

L'ouvrage est très complet sur la stratégie RH à mûrir, en « partant des richesses » des salariés : il faudrait selon cet expert « accepter



de décloisonner les modalités de coopération », développer « la transférabilité des savoirs », repenser « la gestion progressive des projets identifiés ». Et miser sur des politiques salariales « plus objectivement collaboratives », et non plus individuelles. L'enseignant parle d'une DRH plus « hospitalière », insistant sur l'importance de coordonner des salariés ou prestataires aux statuts divers (autoentrepreneurs, intérimaires, etc.). Une diversité de profils qui pourrait selon lui se développer « sous l'effet de l'extrême fragilité des conditions d'emploi, mais aussi sous le coup des aspirations d'un certain nombre de salariés ».

GARE AUX TENSIONS SOCIALES

En matière de négociation sociale, pourtant sa spécialité, le livre est plus convenu. Gérard Taponat se contente de leçons classiques sur l'importance du dialogue social et la reconnaissance du CSE (moyens, montée en compétence des élus), face à l'inquiétude des suppressions d'emploi avec le numérique. À noter tout de même : quelques idées intéressantes pour « réguler » les tensions sociales avec les managers. Face aux changements, les RH ne pourront plus faire la sourde oreille « aux frustrations et au mécontentement » qui peut gagner le management, estime le consultant. À eux d'inventer de nouveaux outils... ♦ LYDIE COLDERS

DRH : une aventure humaine, de Gérard Taponat, éditions De Boeck, 144 pages, 22,50 euros.