

Sommaire

- ▣ Les news de Personnance *p2*
- ▣ Interview de diplômés : Jack Popot *p5*
- ▣ Les évènements Personnance :
 - ✓ La tête et les jambes *p6*
 - ✓ Séminaire œnologie *p7*
 - ✓ Café RH *p8*
 - ✓ Séminaire international *p10*
- ▣ Actualité RH *p13*
- ▣ L'actualité sociale *p15*
- ▣ Les Perso brèves et calendrier *p19*

Edito

Nathalie DECHELETTE, Présidente de PERSONNANCE



C'est l'été : pensez léger !

Avez-vous déjà essayé le Mind Mapping ? Ou le World Café ? Voici deux approches à étudier pendant l'été pour activer de nouveaux modes de collaboration en équipe à la rentrée.

Le Mind Mapping ou cartographie des idées est une représentation arborescente de données via des liens sémantiques entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts. Le « World Café » est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions.

Ces deux concepts peuvent être mis en œuvre pour travailler en interne afin de susciter de nouvelles idées, de se représenter une vision globale, d'innover. Ils permettent aussi de créer du lien entre individus, de ménager des espaces d'écoute et d'échanges propices au dynamisme et à la performance des organisations et des entreprises.

C'est la fin de l'année pour la promo 2013, un grand merci pour votre beau travail dans les commissions Personnance ! Merci également à Nicolas HERON pour avoir mené avec beaucoup d'enthousiasme sa mission de parrain de promotion tout au long de l'année.

Je vous souhaite à tous un très bel été, rendez-vous le 14 septembre prochain pour la rentrée Personnance à l'IAE Dijon.

Pour en savoir plus : www.theworldcafe.com // www.mindmapping.com

ASSEMBLEE GENERALE DU 3 MARS 2013



RAPPORT ACTIVITES 2011-2012

COMPOSITION DU BUREAU

DECHELETTE Nathalie (promo 2010 - présidente) - MERCIER Samuel (MB)

PETITFOUR Joséphine (promo 2012 – secrétaire) - ABIVEN Gaëtan (promo 2012 – trésorier)

AUGER Céline (promo 2012) - BOVIER Domitille (promo 2010) - CARON-APARICIO Sophie (promo 2011) -

CHAHID Rachid (Promo 2007 – Maroc) - CLAUDET Stéphane (promo 2011) - CRAPART Aurélie (promo

2007) - DAVID Aurélien (promo 2007) - FORTE Julie (promo 2012) - GADIA Insiya (promo 2009) - JAMET

Stéphanie (promo 2009) - KASPRZYK Anne-Laure (promo 2009) - LE GOUIS Valentine (promo 2011) -

MOREAU Joséphine (promo 2010) - PINOT Elodie (promo 2010) - RAWINSKI Julie (promo 2011) - SAINT-

MARTIN Hélène (promo 1994) - SPEHIHA Jimmy (promo 2011).

Un grand merci à tous les membres du Bureau, les contributeurs et les diplômés pour leur implication dans PERSONNANCE ! Toutes les contributions, les participations comptent : qu'elles soient importantes ou plus modestes. L'action de chacun nous permet de rassembler au sens large tous les diplômés du Master II GRH, et ensemble, de mieux donner du poids à toutes nos activités, de diffuser une image moderne et professionnelle tout en partageant les mêmes valeurs, de renforcer la fierté d'appartenance et de structurer l'avenir de l'association.

ACTIVITES DE L'ANNEE

PERSONNANCE, depuis sa création, a pour vocation de préserver une liaison constante entre les diplômés, de faciliter l'accès aux fonctions et aux emplois, de contribuer au rayonnement de l'association tout en collaborant étroitement avec l'IAE. Toutes les activités de cette année ont été proposées et animées dans ce sens.

- **4 Cafés RH** ont été organisés dans l'année (3 à Dijon, 1 à Paris) et rencontrent toujours un vif succès.
- 4 éditions du **Personnew's**. La version électronique a remplacé la version papier pour faciliter l'envoi.
- **Gestion de l'annuaire** : garder le lien avec tous les diplômés pour vous offrir une base de données à jour et faciliter les échanges demeure une activité très intense. N'oubliez pas de mettre à jour vos informations sur le site internet en vous servant de vos codes d'accès (en cas d'oubli, n'hésitez pas à faire une demande via le formulaire de contact sur le site).
- **Animation du site internet** : des actualités mises à jour régulièrement et une gestion des offres d'emplois et de stages pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés.
- **Animation des communautés 2.0.**
- **Week end de ski** à la Clusaz (47 participants).
- **Participation à l'organisation 30ème colloque de l'IAS** (Institut d'Audit Social) : cette manifestation a réuni 180 participants en présence de JM.PERETTI et M. FREEMAN. Les colloques sont toujours une véritable opportunité d'échanges entre professionnels.
- **Gala** du 22 juin 2012 au Château de Gilly (90 participants)

Les news de Personnance

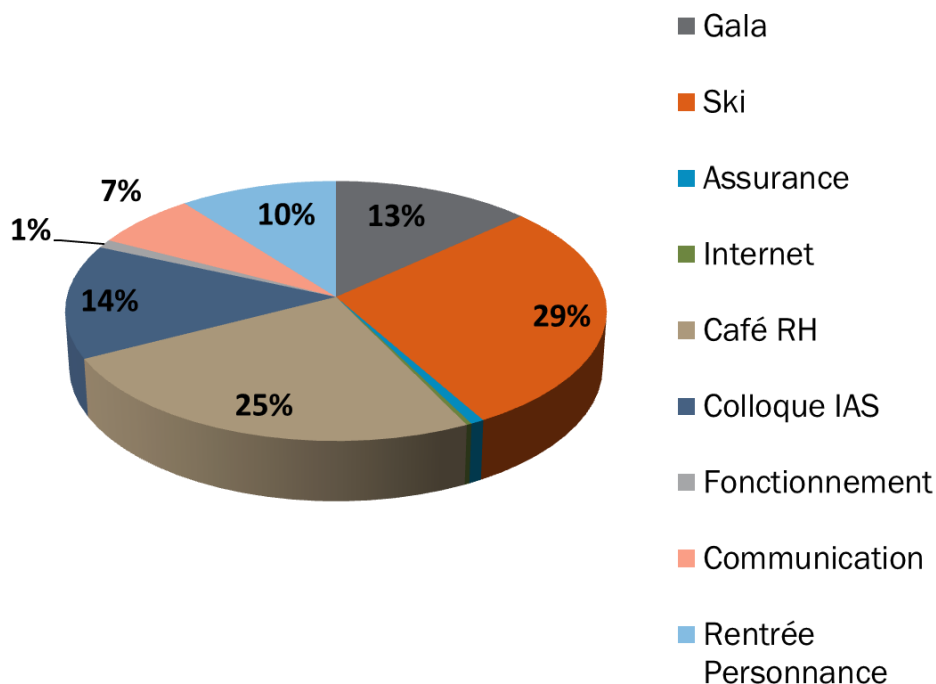
RAPPORT FINANCIER

Les seules recettes de l'association proviennent des cotisations. Au 31 août 2011, le solde s'élevait à 5091,09 €, et au 31 août 2012 à 6023,96, soit un solde positif de 932,87 €. PERSONNANCE dispose d'un compte épargne livret bleu dont le montant est de 8518,84 € (au 31 août 2012).

Le nombre de cotisants 2012 est de 103 diplômés (pour un montant de 4035€), soit une légère érosion par rapport à 2011 (119 cotisants). La contribution de tous reste donc un élément déterminant pour le fonctionnement de l'association.

Les dépenses du site internet qui avaient été très importantes en 2010 (conception du site) ne concernent plus que l'hébergement mensuel (35,76€).

Personnance a également souscrit une assurance responsabilité civile (90,85€).



La version électronique du Personew's a permis de réaliser des économies d'adressage substantiels.

RENOUVELLEMENT DES MANDATS

Président : Nathalie DECHELETTE se représente pour le renouvellement de son mandat de Présidente : réélue

Vice président : Samuel MERCIER se présente pour un mandat de Vice Président : élu

Trésorière et secrétaire : Stéphanie FAYET (promo 2013) se présente pour le mandat de trésorière (élue)
Oriane GERMAIN (promo 2013) se présente pour le mandat de secrétaire (élue).

Le vote pour chaque mandat s'est déroulé à mains levées, les mandats ont été votés à l'unanimité.

Les news de Personnance

RENTREE PERSONNANCE

La rentrée de Personnance aura lieu le samedi 14 Septembre 2013, vous trouverez ci-dessous le programme de la journée :

MATIN :

9h - 9h30 : Accueil de la promotion 2014 et des participants

9h30 - 10h00 : Présentation de l'agenda de la journée, des intervenants et du Master.

10h00 - 11h30 : Témoignages et table Ronde autour du thème de la Fonction RH et du Master par les anciens du master

11h30 - 11h45 : Pause

11h45-12h15 : Présentation des promotions 2013 et 2014

12h15 - 14h : Repas

APRES-MIDI :

14h - 16h30 : Assemblée Générale de Personnance

- Présentation par la Présidente (activités, situation financière, budgets, projets...)
- Présentation complète des commissions par la promotion 2013 et précisions sur les attributions et rôles entre PERSONNANCE et le Master.
- Nomination Secrétaire / Trésorier
- Nomination de membres de la promotion 2013 au bureau

CONVOCAION PROCHAINE ASSEMBLEE GENERALE

Nathalie DECHELETTE, Présidente,
Samuel MERCIER, Vice Président,
Oriane GERMAIN, Secrétaire
Stéphanie FAYET, Trésorière

vous convient à

**ASSEMBLEE GENERALE
PERSONNANCE**

**Samedi 14 septembre
2013 14h00
DIJON**

IAE Dijon – 2 Bd Gabriel – 21000 DIJON Salle
116
Merci de confirmer votre participation
promo.master.grh.2013@gmail.com

Programme

Rapport d'activités
Présentation des comptes
Renouvellement des mandats

L'AG se tiendra le jour de la rentrée
PERSONNANCE.

Association **Personnance**
MASTER GRH DIJON 

Vous souhaitez être plus actif dans l'animation du réseau PERSONNANCE ? Devenez membre du bureau, animateur de club Personnance en Région.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à me contacter : nathalie.dechelette@gmail.com

Interview de diplômés du Master

Bonjour Jack,

1) Quel a été votre parcours professionnel après le master ?

J'ai ainsi commencé par un CDD en tant que RRH d'un atelier de 120 personnes et Responsable Communication de deux sites dans le Groupe Brandt Division Cuisson. Après à peine un an, j'étais titularisé et prenais en charge le plus gros atelier de 500 personnes en plus de ma responsabilité communication. J'ai eu une chance inouïe car rarement on peut trouver un premier emploi aussi diversifié et formateur. J'ai pris beaucoup de plaisir dans ce Groupe où je suis resté 4 ans avant d'intégrer le Groupe Faurecia au tout début de sa création, Groupe dans lequel 15 ans après, je suis toujours en poste. Chez Faurecia, j'ai d'abord créé la fonction RH sur un nouveau site Juste à Temps. J'ai ensuite participé à la fusion opérationnelle et culturelle de deux usines justes à temps dans l'Ouest de la France. Appelé par le central de l'activité Sièges France, j'ai pris en charge la gestion de carrières cadres de la plus grosse Division du Groupe. L'évolution rapide de notre organisation m'a amené à occuper deux fonctions généralistes RH avant ma fonction actuelle.

2) Précisez nous votre poste actuel (la structure dans laquelle vous travaillez, l'intitulé et les missions de votre poste, les personnes avec qui vous êtes amené à travailler...)

Cela fait un peu plus de 3 ans que je coordonne la fonction RH d'un établissement multiactivité d'environ 900 personnes. Dans l'activité Siège d'automobile, le site comprend les équipes centrales de deux Divisions, un centre R&D d'environ 350 personnes, divers services Corporate (informatique, comptabilité...). Notre organisation est très matricielle, elle nécessite à la fois une adaptation rapide et une expertise métier pointue pour répondre aux besoins clients. Je travaille

en relation permanente avec les trois HR partners des Divisions et de la R&D qui ont besoin qu'on apporte localement la contribution RH à la dimension internationale de leur business. Je collabore avec trois gestionnaires de carrière qui ont vocation à dynamiser les mobilités interbusiness. J'anime une équipe RH qui associe les missions transversales à toutes les activités (administration, paye, formation...) et des RRH dédiés par périmètre pour être au cœur des besoins opérationnels.



3) Avez-vous eu des difficultés après le master ?

Devant remplir mes obligations militaires à l'issue du « DESS », déjà à l'époque, je suis arrivé sur le marché du travail dans une période de contraction de l'emploi au milieu de l'année 1993. Forcément ouvert à la mobilité, j'ai mis 8 mois pour décrocher mon premier job. Le plus surprenant, c'est que je l'ai trouvé à côté de chez moi alors que l'annonce exigeait au moins 5 ans d'expérience RH opérationnelle.

4) Que vous a apporté le master et l'association Personnance ? Quels en sont les atouts ?

J'ai coutume de dire que grâce à la diversité générationnelle de notre promotion, j'ai acquis en un an une maturité qui m'a fait passer du statut de « l'étudiant » à l'entrée, à celui de « professionnel des RH » à la sortie. Personnance a toujours joué un rôle clé au sein de la formation, c'est pourquoi j'ai toujours adhéré. C'est une force pour le réseau, la transmission entre les générations permet aux anciens de se remettre en cause au contact des futurs diplômés et à ces derniers de disposer d'une richesse de parcours et d'expérience à portée de main. Personnellement, j'ai eu la chance de disposer du réseau à plusieurs reprises lors de recrutements et à chaque fois, cela a été un succès.

Merci à Jack pour cette interview !

Evènements Personnance

Le mardi 30 Avril a eu lieu l'édition 2013 de la tête et les jambes à Dijon.

Cette année encore, la promotion du master II GRH accueillait les membres de l'ANDRH afin de partager quelques activités intellectuelles et physiques basées sur un célèbre jeu télévisé !

Nous avons eu le plaisir d'accueillir *Christine Barbon, Pierrette Chopin, Catherine Gathie, Sébastien Jeancourt, Bertrand Ley, Stéphane Marmorat, Goeffrey Mathes, Samuel Mercier, Fadoua Michaud, Sylvie Molina, Jean Philippe Prunier et Elisabeth Vivant*. Tous à la recherche de la victoire !

L'édition 2013 proposait divers jeux et variés aussi bien « pour la tête » que « pour les jambes » :

- ✓ un jeu d'Air Band dont le but était d'improviser un concert, souvent mémorable...
- ✓ un quizz basé sur le thème des RH
- ✓ Un lancer de balles, où la promo a eu quelques difficultés.... à viser !
- ✓ « Quel est ce mot ? » dont le but était de résoudre des anagrammes RH
- ✓ « Chercher l'erreur », où comment trouver les différences entre deux photos
- ✓ « La RH avec le corps », consistait à mimer des lettres avec son corps pour constituer un mot RH
- ✓ Un jeu des mimes

A l'issue de toutes ses épreuves, les scores entre les deux équipes étaient très serrés, c'est pourquoi il a fallu les départager par un dernier jeu et ainsi donner le point décisif à l'une des équipes. Le jeu final prévu par le master II GRH était le GOLF, sport de précision !

Le master II GRH a remporté cette épreuve face à un adversaire déterminé !

Cet évènement s'est terminé autour d'un cocktail car au final l'important est de partager victoire et défaite ensemble.



Chers adversaires, nous tenons à vous remercier pour votre fort engagement ainsi que votre bonne humeur et nous vous souhaitons... une belle revanche l'année prochaine !

Séminaire Œnologie, à la découverte de notre Bourgogne !

Evènements Personnage

Le 21 Juin dernier, la Promotion 2013 a vécu la traditionnelle Initiation à la dégustation des vins sur le vignoble de l'Université de Bourgogne, à Marsannay-la-Côte sous l'animation de Jacky Rigaux.

L'objectif de ce séminaire est l'initiation à la dégustation de vin de Bourgogne et comment organiser ce type d'évènement dans le cadre de la fonction RH.

Après un passage dans les vignes au départ de Gevrey Chambertin, nous avons pu découvrir les différentes étapes de dégustation des vins ainsi que leur classement sur le territoire bourguignon.

Avez-vous du flair ?

La dégustation Bourguignonne passe par trois examens : l'examen visuel, olfactif et gustatif.

Tout d'abord, il s'agit d'observer la robe, la couleur, les reflets concomitamment au premier nez. Les deuxième et troisième nez permettent ainsi de faire ressortir les arômes floraux, fruités et épicés du vin. Enfin, divers facteurs gustatifs sont à prendre en compte pour apprécier un vin (la consistance, la souplesse, la vivacité, la minéralité, la persistance aromatique).

Nous remercions Jacky Rigeaux pour son accueil ainsi tous les participants pour leur bonne humeur
et le clin d'œil donné à la Bourgogne !



Café RH : Santé au travail, quel rôle et quelles compétences pour les RH ?

Evènements Personnance

Le 3ème et dernier Café RH de la saison s'est tenu à la Maison des Entreprise le jeudi 11 avril dernier. Une fois encore de nombreux participants ont assisté à l'évènement dont le thème portait sur la qualité de vie et santé au travail.

Alain BONNIN, Président de l'Université de Bourgogne, qui nous a honoré de sa présence, a souligné l'importance d'un tel évènement qui permet de faire se rencontrer les étudiants et les entreprises.

Le Café RH a débuté par la remise des Trophées Personnance 2012. Ces trophées récompensent des pratiques, actions ou innovation dans le domaine des Ressources Humaines.

Le Trophée Personnance 2012 a été décerné à l'Antenne Bourgogne - Franche Comté de France Télévisions pour son action en matière de qualité de vie et santé au travail.

France Télévisions était représentée par :

- **Hélène SAINT MARTIN** : Responsable Ressources Humaines de l'Antenne Bourgogne - Franche Comté
- **Xavier FROISSART** : directeur délégué à la santé et à la qualité de vie au travail
- **Carline TUAN** (cf. Perso'News n°44): Assistante Projets/Etudes RH poste au Siège de France Télévisions, au sein de la Direction à la Santé et Qualité de vie au travail en qualité.



Le Trophée Personnance d'Honneur 2012 a été décerné au Cercle Entreprise et Santé. Le Cercle Entreprise et Santé est composé d'une vingtaine d'entreprises qui se réunissent pour échanger et réfléchir aux enjeux de Santé Travail, et construire les Politiques Santé et Qualité de vie de demain pour contribuer à remettre le facteur humain et le facteur santé au travail (santé physique, mentale, sociale) au centre des politiques et pratiques d'entreprises.

Le Cercle Entreprise et Santé était représenté par :

- **Anne-Marie de VAIVRE** : Directrice associée de TITANE ITC WS, Vice Présidente de l'IAS, Institut International d'Audit Social

A l'issue de la remise des Trophées Personnance, **Christian GOUX**, Professeur Associé à l'Université de Bourgogne, a ouvert le débat sur les enjeux pour la Fonction RH de la santé et sécurité au travail.

Evènements Personnance

Quel rôle et quelles compétences pour le RH ?

Au cours des échanges, nous avons pu comprendre qu'il était indispensable de remettre l'humain au cœur du processus et que différents enjeux en découlaient :

- Enjeu de performance
- Promouvoir le respect
- Impliquer la ligne managériale
- Positiver la relation de travail

La nécessité de collaborer avec les différents acteurs (salariés, managers, partenaires sociaux, médecin du travail, préventeurs, ...) a été largement soulignée. Les RH ne doivent pas prendre seuls à leur compte cette problématique la qualité de vie et santé au travail. La réussite des actions définies et mises en œuvre tient essentiellement à la co-construction de celles-ci et l'implication de chacun, car chacun est acteur de la problématique de la qualité de vie et santé au travail.

Il ressort de ce débat que les RH doivent se positionner comme coach et accompagner les encadrants. Les RH doivent être attentifs à ce que les managers aient les bons outils et ne se retrouvent pas démunis face à la souffrance de leurs collaborateurs. Il est également nécessaire de communiquer au personnel sur les attendus vis-à-vis de la santé pour la mise sous tension de la ligne managériale.

En tant que RH, il faut être capable de voir venir les évolutions dans l'organisation et d'évaluer les risques associés en termes de qualité de vie

et santé au travail, il faut avoir du « pif ».

Comment les actions collectives en matière de qualité de vie et santé au travail peuvent-elles tenir compte des souffrances individuelles ?

Différents points de vue se sont opposés à ce sujet. Pour certains, il est nécessaire d'aborder la problématique de façon collective pour éviter que les individus en souffrance ne soient poussés vers la sortie. Tandis que pour d'autres la réponse à la souffrance doit être apportée individuellement.



En conclusion, cette problématique est complexe et il est plutôt difficile de conduire des actions dans ce domaine. Tout dépend du contexte, du type d'organisation. Il faut retenir que la qualité de vie et santé au travail est l'affaire de tous, toutes les parties prenantes doivent être impliquées.

La clé pourrait résider dans la construction d'un univers respectueux fondé sur des valeurs importantes.

Événements Personnance

Pour le séminaire international 2013, la promotion s'est envolée pour le Québec

Lundi 27 mai : Jour de départ... Impatients de traverser l'Atlantique, nous arrivons enfin à 16h00 heure locale à Montréal... où nous découvrons son centre-ville et pour la majorité d'entre nous la spécialité locale : la poutine. Un véritable délice, à condition d'avoir faim !

Mardi, nous avons été chaleureusement accueillis par le département d'organisation et de ressources humaines de l'UQAM, où nous avons assisté à une conférence.



La conférence a débuté par l'intervention de Mme Amparo Jiménez, professeure, dont le domaine de recherche porte notamment sur la Relation entre gestion stratégique des ressources humaines et responsabilité sociale dans une perspective comparative et internationale. Il en ressort que la France est très en avance du point de vue conceptuel sur la RSE mais que le Québec a déjà bien intégré la RSE sur le plan pratique.

La conférence s'est poursuivie avec Mme Sylvie Guerrero, professeure, qui nous a fait découvrir les différences entre les pratiques GRH en France et au Québec. On peut noter

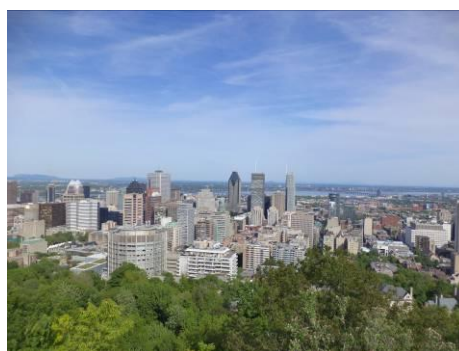
notamment deux différences majeures. Au Québec :

- il y a peu de lois mais le cadre est très respecté
- le système des relations sociales est complètement différent

Par ailleurs, le Québec se retrouve face à une pénurie de main d'œuvre dans certains domaines. Les entreprises sont alors contraintes de développer des pratiques de fidélisation et de rétention des collaborateurs et de faire appel à l'immigration choisie.

Enfin, Mme Claude Normandin, responsable du développement stratégique et de la commercialisation, nous a présenté Fondation. Fondation est un fond d'investissement canadien ayant intégré une véritable démarche RSE. Fondation recueille l'épargne retraite des salariés pour investir notamment dans l'économie sociale.

Nous nous sommes rendus au sommet du Mont Royal, puis nous avons arpenté les rues du vieux Montréal.



Séminaire international

Mercredi, nous avons eu l'opportunité de rencontrer la RRH d'Amcor à St Cesaïre, à une heure de Montréal, Mme Geneviève Messier.

Mme Messier nous a accueillis accompagnée de deux Responsables Process/design. Puis nous avons visité l'usine et assisté à une présentation passionnante du site, nous permettant de visualiser la réalité terrain d'une professionnelle RH au Québec.

Amcor St Cesaïre fait partie du même Cluster que Amcor Flexibles Dijon, c'est-à-dire AFEA, mais produit des capsules (sur bouchage à vise et sur bouchage en liège) comme le site de Chalon Sur Saône.

Le site compte 120 personnes, et dispose de machines récentes et automatisées. Les opérateurs travaillent seuls sur machine et non en binôme. Le climat de l'entreprise est très familial et, à la manière anglo-saxonne, le lien hiérarchique ne se fait pas ressentir, et les relations de travail s'établissent dans un respect de chacun. Tous les salariés ont une boîte mail pour faciliter les échanges. L'usine tourne en 3*8 ,24h/24. Ce sont les conventions collectives négociées avec les syndicats qui régissent les règles en matière de conditions de travail, santé et sécurité au travail et les relations au travail.

Cet échange fut très intéressant et nous remercions l'accueil et la disponibilité des personnes qui nous ont reçus. Ceci nous a permis de nous rendre compte des différences managériales et culturelles d'un pays à un autre et que l'importance est de s'adapter et de respecter ses valeurs, son histoire et sa culture.

Jeudi : Départ pour Québec ! La matinée en car et l'après-midi à visiter le vieux Québec.



Vendredi matin : nous avons rencontré Audrey Towner, Conseillère en dotation et gestion du capital humain au sein de EnGlobe. EnGlobe est le leader international de services environnementaux intégrés dans la gestion des matières résiduelles d'origine organique, dans la réhabilitation et la valorisation de l'eau et des sols contaminés, dans la calibration et les tests d'étanchéité de réservoirs. EnGlobe intervient au Canada, aux USA, en Angleterre, en France... A ce titre, la société gère un personnel international, multiculturel et développe des processus RH pour recruter à l'international. Puis des universitaires nous ont expliqué le fonctionnement de l'université québécoise et plus particulièrement du département des relations industrielles ainsi que des dispositifs pour venir étudier au Québec.

Séminaire international

Après la RH, la découverte !

Toute la promo est partie découvrir une réserve amérindienne et chutes du Montmorency, accompagnée par notre guide Hélène !



Samedi : nous profitons d'un peu de temps libre à Québec, avant de repartir pour la France. Ce que nous a apporté ce séminaire ? Le bonheur de revenir encore plus soudés ; l'opportunité de découvrir les spécificités RH du Québec, tant au niveau de la RSE, que des relations sociales ; et la chance de découvrir l'extraordinaire gentillesse des québécois. Merci encore à toutes les personnes qui nous accueillent et font partager leur quotidien.

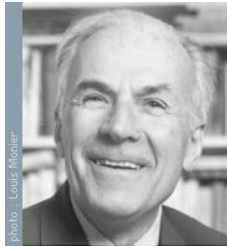
Enfin, nos remerciements les plus sincères à vous :

Christian, Amélie, Samuel, Magali. Merci à vous pour nous avoir permis de vivre cette semaine riche en connaissances, en ouverture sur le monde, et en émotions !



Le Management selon Michel Crozier : Ecouter, laisser faire, réguler

Michel Crozier est un sociologue français de renommée internationale. Il est décédé le 23 mai 2013. Il est le principal concepteur de **l'analyse stratégique** et le pionnier de la **sociologie des organisations**. Il a fondé en 1962 au CNRS une équipe de recherche : le CSO (Centre de Sociologie des Organisations) où il continuait d'approfondir son approche de l'analyse des organisations.



Pour Michel Crozier, la connaissance sociologique doit être utile, elle doit **produire une connaissance pratique**, une connaissance qui puisse être un outil du changement en permettant aux intéressés **de mieux comprendre leur situation et donc, d'être mieux à même de la changer**. Les avancées méthodologiques et conceptuelles qu'il a proposées dans *Le phénomène bureaucratique* et dans *L'Acteur et le Système* (avec [Erhard Friedberg](#)) placent Michel Crozier parmi les rares sociologues qui ont ouvert de nouvelles voies, qui ont su sortir des sentiers battus et s'extraire de la pensée dominante pour offrir des perspectives innovantes. Les analyses qu'il a développées dans *La société bloquée* ou dans *On ne change pas la société par décret* sont toujours aussi éclairantes pour décrypter la période actuelle. Sa contribution intellectuelle à la compréhension de la société française à partir des années 1960 est considérable mais **elle est aussi d'une redoutable actualité** et nous implique pleinement aujourd'hui, nous, acteurs RH !

Acteur, pouvoir, incertitude, système sont les piliers de l'analyse stratégique qu'élaborent Michel Crozier et Erhard Friedberg dans *L'Acteur et le Système*, coécrit en 1977. C'est le livre

fondateur de l'analyse stratégique. Il est aujourd'hui un classique de la littérature sociologique. Ces nouveaux outils conceptuels permettent d'entrer dans la boîte noire du fonctionnement des organisations et d'analyser l'action collective et le changement social. **L'organisation n'est pas une « donnée naturelle » mais un « construit social »** ; il faut en étudier les enjeux, les intérêts, les règles du jeu et comprendre les stratégies développées par les acteurs.

Influencés par la théorie des jeux (alors en pleine expansion outre-Atlantique), ils postulent que **les individus sont des "acteurs"** qui élaborent des stratégies en fonction de buts personnels qui entreront parfois en contradiction avec ceux de l'organisation. Les acteurs sont donc rationnels mais pas complètement, à la différence de l'*Homo oeconomicus*. Il existe dans toutes les organisations des espaces de liberté qui se logent dans des interstices (nommés « zones d'incertitude ») sur lesquels **les acteurs vont jouer en développant des stratégies en fonction des opportunités** qui se présentent à eux dans cet environnement jamais entièrement prévisible. D'autre part le pouvoir n'est pas une chose que certains ont et d'autres pas. Selon les deux sociologues : « *Le pouvoir est un mécanisme quotidien de notre existence sociale que nous utilisons sans cesse dans nos rapports avec nos amis, nos collègues, notre famille, etc.* » Partout et donc pas nécessairement là où on l'attend, car le pouvoir prend sa source dans les relations interpersonnelles. **Le pouvoir est le produit** des relations, négociations et confrontations, en un mot **des « jeux »** que produisent les organisations, et dont l'issue n'est jamais certaine. Pour Michel Crozier, c'est sur la base de ces postulats qu'il faut analyser le **fonctionnement des organisations**. L'analyse stratégique étudie donc les relations de pouvoir et les effets des stratégies des acteurs dans l'organisation. Elle est devenue une **méthode de diagnostic organisationnel et d'accompagnement du**

Actualité RH

changement utilisée par des sociologues mais aussi par des professionnels du management.

Une révolution managériale...

La nouvelle révolution industrielle que nous vivons est plus profonde que celle du 18^{ème} et 19^{ème} siècle. Elle n'est pas politique, mais économique et sociale. C'est celle qui est en train de transformer radicalement les activités, leurs modes d'organisation, leurs styles de relations. **La capacité d'innover devient la qualité 1^{ère} dans le produit**, dans la technique et dans le rapport avec le client.

Dans le système quantitativiste, la ressource humaine est appréciée du point de vue du nombre et de son adaptabilité à la logique productiviste. Les clients et les salariés sont interchangeables. Dans le système de haute technologie, la base est **l'innovation**. Elles ne sont pas seulement des innovations techniques, ce sont des innovations sociales, des innovations de management, d'éducation, de développement de marchés. Il faut investir dans les hommes qui doivent se professionnaliser pour répondre à cette complexité.

Pourquoi écouter ? Par ce qu'il n'y a pas de stratégie et d'action raisonnable sans connaissance et pas de connaissance sans écoute. La ressource humaine est en train de devenir la ressource rare et fondamentale, ou plutôt celle autour de laquelle s'ordonnent toutes les autres. Selon Michel Crozier, l'entreprise doit être à son écoute si elle veut commencer le dur apprentissage d'un management adapté au mode post industriel. Ce qui manque le plus c'est une connaissance plus réaliste des rapports humains et des systèmes qui les conditionnent. L'entreprise est le lieu privilégié de l'apprentissage collectif.

L'entreprise c'est le quotidien.

L'écoute apportée au quotidien constitue une priorité absolue dans tout effort de mobilisation des ressources humaines ou de modernisation de l'entreprise.

Si l'on accepte que l'on ne peut changer les rapports humains par les ordres ou par les règles, **la connaissance concrète des réalités vécues devient indispensable.**

Quand on se plaint, ce qui est absolument universel en France, du manque de communication et du cloisonnement, ce qu'on demande ce n'est pas un journal d'entreprise, c'est de l'écoute.

Dans notre contexte français actuel, nos élites sont entraînées à ne pas écouter. Plus on croit communiquer, plus on néglige les ressources auxquelles on pourrait faire appel pour dynamiser l'entreprise. L'écoute peut tendre à calmer un dialogue social facilement déconnecté des réalités.

L'écoute est peut-être le **seul moyen efficace de surmonter la peur** qui paralyse le changement et stérilise toute volonté d'innovation.

En conclusion, en nous incitant à analyser le fonctionnement de nos organisations pour les comprendre et à revenir au basique des relations humaines, Michel Crozier a incontestablement *« fait école »*. **Il laissera sans conteste une empreinte décisive dans l'histoire de la pensée sociologique française.**

A bon entendre.

Hélène Saint Martin
RRH
France télévision



La loi sur la sécurisation de l'emploi : révolution copernicienne ou « compromis de flexibilité inefficace économiquement et injuste socialement » ?*

Grande affaire « sociale » du début du quinquennat la loi de sécurisation de l'emploi du 14 Juin 2013 qui modifie en profondeur le code du travail serait tout à la fois l'expression d'une véritable révolution du dialogue social à la française, l'outil d'une flexibilité enfin assumée, l'assurance d'une sécurisation des parcours professionnels et de la lutte contre la précarité, la garantie d'une protection sociale renforcée pour tous, et la fin de « l'insécurité juridique » en particulier lors de la mise en œuvre des restructurations et des PSE.

Tous les acteurs économiques et sociaux qui ont œuvré à la négociation de l'accord national interprofessionnel du 11 Janvier 2013 transposé dans la loi de sécurisation de l'emploi se sont effectivement félicités de la méthode employée : préalablement à toute intervention de l'état les partenaires sociaux étaient en première ligne, seuls responsables d'une négociation de cette importance avec l'engagement que le législateur transposerait fidèlement dans la loi les dispositions de l'accord. Ce qui fut le cas.

Nous voilà bien loin des conditions de mise en place des 35 heures ! Peu à peu le dialogue social devient enfin prioritairement et uniquement l'affaire des partenaires sociaux, mais plus encore ce dialogue social se « décentralise » : il est appelé à se situer à un juste niveau, à savoir celui de l'entreprise. De ce point de vue des dispositions essentielles de la loi du 14 Juin 2013 renvoient à la négociation d'entreprise, en particulier en ce qui concerne les accords de maintien de l'emploi et les conditions de mise en œuvre des PSE.

Cette décentralisation du dialogue social outre qu'elle se situe dans la logique des dispositions

européennes en la matière est parfaitement cohérente avec la loi du 20 Août 2008 réformant la représentativité syndicale qui désormais prend son ancrage dans le résultat des élections professionnelles.

A défaut de révolution il s'agit bien là d'une profonde évolution dont l'effet le plus remarquable est qu'elle responsabilise totalement les partenaires sociaux qui devraient être amenés à négocier au plus près du terrain non plus en se fondant sur une idéologie ou sur des intérêts personnels quelconques mais sur les réalités économiques et sociales de leur entreprise. Comme le précise Hubert Landier dans un article de la revue Sociétal, « les négociations au niveau de la branche professionnelle et au niveau national interprofessionnel doivent présenter un caractère subsidiaire préservant la capacité d'initiative et d'expérimentation au niveau de l'entreprise, hors certaines obligations d'ordre public précisément définies et limitées »

Mais si l'on s'arrête un instant sur les dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi on pourrait en conclure que la « révolution » va au delà des conditions d'exercice du dialogue social.

Quelles sont les dispositions essentielles de cette loi (dont nous nous garderons bien ici de faire une analyse juridique approfondie qui relève de l'excellence et de l'art de la transmission de nos amis Cécile Caseau Roche et David Jacotot !) ?

Cinq grands axes peuvent être retenus : l'axe emploi, l'axe PSE, l'axe information-consultation, l'axe lutte contre la précarité, l'axe couverture sociale. Attardons nous sans être exhaustif sur les points les plus remarquables de ces différents axes.

L'axe « Emploi »

- En cas de graves difficultés économiques conjoncturelles dans l'entreprise et après diagnostic et analyse avec les syndicats possibilité de conclure **des accords de maintien dans l'emploi** pour deux ans. Cet accord qui devra être signé par les syndicats représentatifs ayant recueillis au moins 50% des suffrages exprimés portera sur l'adaptation de la durée du travail et l'adaptation des rémunérations. En contrepartie l'employeur s'engage à ne procéder à **aucune rupture pour motif économique de salariés ayant accepté cet accord**. Par contre les salariés n'acceptant pas cet accord pourront être licenciés pour motif économique.

- La mise en place d'un **dispositif d'activité partielle unifiée** permettant au salarié dont l'activité est réduite à la suite de difficultés économiques de voir son contrat de travail suspendu et de percevoir une indemnité horaire pour les heures perdues correspondant à un pourcentage de sa rémunération **et de suivre des actions de formation pendant les périodes d'inactivité**.

- La possibilité de **négoier des accords de mobilité interne portant sur les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique**. Ces accords définiront les limites géographiques de la mobilité, les mesures destinées à respecter l'équilibre vie professionnelle et personnelle, les mesures d'aide à la mobilité et les mesures d'accompagnement et de reclassement des

salariés refusant la mobilité. L'accord du salarié est en effet préalablement requis.

- Les négociations sur la GPEC devront désormais s'engager en s'appuyant sur les **orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquence en termes d'emploi telles qu'elles seront présentées au CE chaque année**. La négociation sur la GPEC englobe les accords de mobilité, les orientations à trois ans de la formation professionnelle, le recours aux différents types de contrats et l'information des sous traitants sur les orientations stratégiques de l'entreprise ayant des effets sur leurs métiers.

L'ensemble de ces nouvelles dispositions est remarquable en ce sens qu'il prend appui sur des expériences passées qui avaient défrayé la chronique politico sociale et déchainé les passions - les « accords » du type diminution des rémunérations contre maintien en emploi par exemple – et qui aujourd'hui semblent totalement intégrées comme étant des moyens de « sécurisation de l'emploi » accompagné d'un partage des efforts et des responsabilités. C'est le concept même du contrat de travail et de sa mise en œuvre qui semble bouleversé. Mais aussi l'ensemble de ces dispositions n'est plus axé sur la protection individuelle des salariés (qui reste le principe fondateur du droit du travail) mais sur **le maintien ou le développement de l'emploi**. Priorité est donnée à la capacité d'adaptation de l'entreprise reconnue comme étant la source d'emplois par excellence.

L'axe PSE

Désormais les entreprises devant mettre en place un PSE auront **la possibilité de conclure un accord collectif majoritaire validé par l'administration ou d'élaborer un document unilatéral validé par l'administration**.

L'accord collectif majoritaire qui couvre à minima le contenu du PSE pourra aussi porter sur les modalités d'information/consultation du CE, le nombre de postes supprimés, le calendrier les mesures de reclassement etc.

Dans l'hypothèse où il ne serait pas possible d'aboutir à un accord collectif, l'employeur élaborera un document unilatéral reprenant les mêmes éléments, lequel document fera l'objet d'une homologation par l'administration.

La procédure de consultation du CE est strictement encadrée, les délais modifiés (et souvent rallongés en fonction des effectifs concernés) mais **surtout en l'absence d'avis rendu dans les délais le CE sera réputé avoir été consulté.**

Ces nouvelles dispositions sont remarquables à plus d'un titre : aller vers un accord collectif pour la mise en œuvre d'un PSE est un véritable bouleversement culturel...pour les syndicats ! Derrière ceci se profile à nouveau la notion de responsabilisation des IRP...Mais un autre aspect qui a été peu souligné jusqu'alors **est bien celui du renforcement considérable des pouvoirs de l'administration du travail** qui pourra contraindre l'employeur à certaines informations avant homologation ou validation du PSE. **Serait ce la version « moderne » de l'autorisation administrative des licenciements économiques des années 80 ?**

L'axe information – consultation

L'objectif poursuivi par les partenaires sociaux est de clarifier l'information et la rendre plus largement accessible aux représentants du personnel. C'est ainsi qu'une base de données économiques et sociales unique devra être mise en place dans les entreprises de plus de 300 personnes. Cette base de données devra contenir

des informations portant sur les deux années précédentes mais surtout sur les trois années à venir et relatives aux investissements, aux fonds propres, à l'endettement, aux rémunérations des salariés et dirigeants, aux flux financiers à destination de l'entreprise, de la sous traitance et le cas échéant aux transferts financiers et commerciaux entre les entités du groupe.

Par ailleurs les salariés des grandes entreprises participeront au conseil d'administration et de surveillance des grandes entreprises (5000 personnes et plus) en appliquant le principe de parité et avec un minimum de deux représentants salariés dans les sociétés comptant plus de 12 administrateurs.

Là aussi ces dispositions qui vont dans le sens d'une véritable et nécessaire transparence économique devraient permettre de favoriser le développement d'un dialogue social de qualité donc responsable.

Les autres axes : lutte contre la précarité généralisation de la complémentaire santé

Si notre quotidien de RRH peut nous rendre particulièrement sensibles aux trois premiers axes on ne saurait passer sous silence les dispositions destinées à sécuriser les parcours et à lutter contre la précarité. Naturellement la généralisation de la couverture complémentaire santé et l'extension de la portabilité des garanties santé et prévoyance est un véritable progrès social dans une époque où la garantie de l'emploi a de fait totalement disparue.

Par ailleurs si le DIF est appelé à disparaître pour laisser la place à un « compte personnel de formation » ou CFP, nous retiendrons tout l'intérêt que peut présenter **la période de mobilité volontaire sécurisée.**

Sous réserve de conditions d'effectif et d'ancienneté ce dispositif doit permettre aux salariés qui le souhaitent et avec accord de leur employeur d'aller exercer leur activité dans d'autres entreprises avec possibilité de réintégration sous certaines conditions de leur entreprise d'origine.

A l'instar de ce que prévoient déjà certaines conventions collectives (restauration collective par exemple) la durée minimale du travail à temps partiel sera désormais de 24 h sauf demande écrite du salarié. Les heures complémentaires donneront lieu à une majoration de 10 à 25% selon les cas et les conditions d'exercice du travail à temps partiel et de sa transformation en travail à plein temps.

Enfin la lutte contre la précarité se traduit par un dispositif de modulation des cotisations d'assurance chômage selon la nature du contrat, sa durée, son motif de recours l'âge du salarié et la taille de l'entreprise.

Mais ces dernières dispositions amènent à un constat bien sévère où à tout le moins à se poser des questions qui ont fait l'objet d'un article remarquable de la part de Charles de Froment dans la revue Sociétal déjà citée, et à qui j'ai emprunté partiellement le titre de cet article et les éléments qui suivent.

Actuellement 86% des salariés sont en CDI, 10% en CDD, 2,5% en intérim. Depuis plus de 25 ans le taux de chômage oscille entre 8 et 10%. Le chômage frappe de manière très inégalitaire selon le niveau de formation et le type de diplôme.

Par ailleurs en 2010 sur 19,3 millions d'embauches 12,4 millions l'ont étéen CDD de moins d'un mois ! CDD en majorité dans le secteur des

services (57% des déclarations d'embauche) et demandant un faible niveau de qualification.

Dès lors, la taxation des contrats courts qui renchérit le coût du travail ne peut avoir pour conséquence que leur tarissement entraînant ainsi un véritable accroissement de la précarité pour les plus démunis face à l'emploi, sans créer plus de CDI dans ces secteurs de service très sensibles au coût du travail.

Si bon nombre des dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi s'inscrivent comme nous l'avons vu dans une véritable évolution des mentalités et du dialogue social on constate une fois encore que les partenaires sociaux (syndicats et patronat) restent dans une logique de renforcement des droits des salariés en CDI sans à priori se préoccuper des exclus du marché du travail...Taxer les contrats courts c'est renforcer la précarité des plus démunis.

Et si la vraie « flexisécurité » passait par la désacralisation du CDI, si ce n'est sa disparition pour s'orienter vers la notion de contrat de travail unique ?

Christian Goux
Directeur
général
associé,
Fondateur de
CMG Conseils



Perso Brèves

En avant première mondiale, voici les premières photos qui ont pu filtrer du Gala Annuel de Personnance, sous le thème de James Bond, qui s'est déroulé dans un cadre exceptionnel au Château de Saulon le 5 juillet dernier. Un rapport complet vous sera remis dans le prochain numéro ...



Carnet rose



Perso'news souhaite la bienvenue à :

Nathan, né le 10 novembre 2012, fils de Séverine Personnetaz (promotion 2004)

Arthus, né le 4 mars 2013, fils d'Anne-Sophie Galmard (promo 1999)

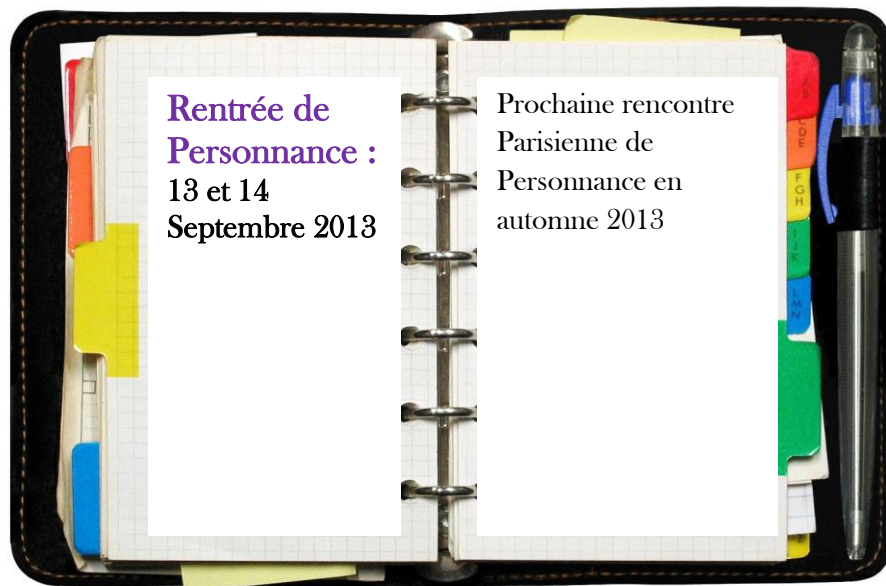
Chloé, née le 15 septembre 2012, fille d'Amandine Kalason (promo 2008) et Thomas.

Louis, né le 9 avril 2013, fils de Nicolas Héron (promo 2002) et Anne-Claude

Eden, né le 15 avril 2013, fils de Cindy Lucotte (promo 2010) et David.

Valentin, né le mercredi 5 juin 2013, fils de Philippe Embert

Garance, née le 21 juillet 2013, fille d'Elodie PINOT (De MAISTRE) - promo 2010 et d'Armand.



Valentin