

(S') ENGAGER POUR (SE) TRANSFORMER

**S'engager
offre un chemin inspirant de transformation des autres.**

**Favoriser l'engagement des autres
est une source inépuisable pour se transformer soi-même.**

Tout est changement autour de nous, le monde du travail est hyperconnecté, le marché des talents inverse les rapports de pouvoir, et pourtant le développement humain se cherche un nouveau souffle.

Face aux défis technologiques, sociétaux et intergénérationnels, les transformations s'accélèrent, qu'elles soient individuelles, managériales ou organisationnelles.

Les paradoxes de ces transformations sont nombreux : chacun veut être « soi » au travail et en même temps s'en protéger, les managers opérationnels peinent à trouver la ligne de crête entre bienveillance et exigence, les organisations sont challengées pour produire de la diversité tout en alignant un collectif autour d'une vision, et les professionnels RH doivent – dans le meilleur des cas ! – dépasser la posture de « *business partner* » pour être le « gardien du temple » du développement humain.

Dans cet ouvrage – mon second après *Engagement 4.0* (Éditions Management et Société) en 2018 – je vous invite à dépasser les paradoxes actuels, mais aussi les apprivoiser en proposant des clés pour repenser une fonction humaine qui soit transformante pour les organisations et les personnes, créatrice d'engagement pour tous, et surtout mieux partagée entre les managers opérationnels – nos héros du quotidien – et les DRH, dont le métier ne cesse d'évoluer au fil des crises et des changements sociétaux qui s'accélèrent.

Un parcours engageant et transformant

Engageante et transformante, ma vie professionnelle l'a été, à de nombreux égards. Qu'ai-je appris de chacune de mes expériences en France, puis en Europe et en Asie ? Des découvertes sociales, culturelles et intergénérationnelles sur 3 blocs de 10/15 ans :

- De 25 à 35/40 ans, les différences sociales : du terrain, du terrain et encore du terrain dans des fonctions RH sur site industriel, les relations syndicales, les conflits sociaux, le discours de Marseille de Antoine Riboud (nous y reviendrons), le double projet économique et social de BSN devenu Danone, des valeurs humaines très fortes y compris quand il faut fermer une usine et reclasser ses ouvriers dans le bassin d'emploi local ;
- De 40 à 50/55 ans, les différences culturelles : quinze années au sein de Pernod Ricard, dont une grande partie à l'international, d'abord DRH pour l'Europe puis expatrié en Asie pour coordonner les politiques RH de la Chine à l'Inde en passant par le Japon ou le Vietnam, l'apprentissage que certes il y a des différences culturelles entre pays mais qu'une culture interne affirmée et authentique est plus forte, des valeurs familiales et conviviales, un management engageant et de proximité, un mélange de simplicité, de racines et traditions locales et d'ambition mondiale que porte un engagement exceptionnel des équipes ;
- De 55 à (*on en reparle* 😊) ans, les différences intergénérationnelles : la grande bascule tant rêvée et souvent repoussée de l'entrée dans le monde académique avec la montée à bord de l'IESEG School of Management, la joie d'enseigner et de transmettre, de vivre une expérience *corporate* différente des précédentes, d'aborder l'intergénérationnel au quotidien entre les jeunes étudiants de la « Grande École » et les participants expérimentés des programmes de formation continue, une culture entrepreneuriale avec la liberté de créer et faire vivre un programme de « transformation et développement humain », bref le sentiment d'avoir « trouvé mon île »...

Les points communs de toutes ces expériences, dont nous pourrions tirer des enseignements ? En voici quelques-uns :

- Des dirigeants portant des valeurs fortes et les incarnant avec conviction au quotidien ;
- Un partage de la valeur produite par l'organisation ;
- Une reconnaissance de l'engagement et du mérite individuel ;
- Un équilibre entre bienveillance et exigence ;
- Un souci du temps long ancré dans la prise de décision.

Quelques réflexions et convictions personnelles qui en découlent ?

- Sur l'engagement : les moteurs de l'engagement au travail sont plus universels qu'il n'y paraît, certes il y a des différences culturelles, sociales et générationnelles, mais il est possible d'unifier les équipes autour de quelques actions qui font du sens collectivement. Sur le plan individuel, favoriser un apprentissage permanent qui permet de « grandir » est l'une des meilleures réponses à toute politique de rétention à long terme ;
- Sur le management : le « petit collectif » (le manager et son équipe) est le maillon le plus solide face aux aléas du « grand collectif » (l'organisation et sa culture), donc avoir une « belle culture » est insuffisant si la ligne managériale ne l'incarne pas au quotidien, d'où les efforts importants que doivent faire les RH pour les accompagner. Les nombreux irritants du management au quotidien nécessitent aussi de changer l'image (mais aussi la réalité !) du manager pour redonner envie aux jeunes générations de « manager une équipe » et d'en tirer des satisfactions pour renforcer leur *leadership* à moyen et long terme ;
- Sur la fonction RH : agir en partenaire du business est maintenant un acquis pour les professionnels RH dont j'ai vécu la progression toutes ces années. Mais ce « basculement » s'accompagne parfois du risque de céder au « tout process » en oubliant deux choses : d'abord que la fonction humaine est aussi la prise en compte de l'émotionnel, des relations humaines autant que des « ressources » humaines ; ensuite qu'il s'agit aussi d'agir en contrepoids du business et en défense des valeurs voulues par l'organisation, en partageant mieux ces responsabilités humaines et sociales avec la ligne managériale.

Le présent ouvrage surfera sur ces constats pour les décortiquer au regard des transformations en cours et proposer de nouvelles grilles de lecture et des outils opérationnels pour repenser l'engagement, le management et la fonction humaine.

S'engager est transformant... et se transformer est créateur d'engagement !

Engagement 4.0 (EMS, 2018) définissait les fondamentaux de l'engagement, son focus principal était l'engagement individuel et ses moteurs, avec les huit profils (modèle SBME) et une approche holistique de l'engagement organisationnel (modèle MOST).

Engager pour transformer (EMS, 2024) est une sorte de suite qui prolonge la réflexion après plusieurs années de changements majeurs, et propose un modèle de fonction humaine mieux partagée entre managers et DRH, qui soit créatrice d'engagement et de transformations dans toutes leurs dimensions individuelles, managériales, organisationnelles, ressources humaines (modèles R2T2 et E4).

Je partagerai en particulier une conviction, celle que les thématiques de l'engagement au travail et des diverses transformations à mener dans nos organisations, sont intimement liées et fonctionnent en pure systémie :

- Je m'engage et cela me transforme, je me transforme et cela renforce mon engagement : ce sera la thématique de la **transformation individuelle** ;
- J'engage les autres, cela me transforme et renforce mon *leadership* et mon influence dans l'organisation, je me transforme et cela peut inspirer les autres à s'engager : ce sera la thématique de la **transformation managériale** ;
- Je m'engage pour transformer toutes les parties prenantes, l'organisation se transforme et cela renforce mon engagement : ce sera la thématique de la **transformation organisationnelle** ;
- Mon action RH pour piloter les diverses transformations vise à favoriser l'engagement collectif, les parties prenantes se transforment et cela renforce leur engagement... ce sera la thématique de la **transformation RH**.

En résumé : s'engager offre un chemin inspirant de transformation des autres, et favoriser l'engagement des autres est une source inépuisable pour se transformer soi-même !

À partir d'une analyse des paradoxes et une revue en profondeur des éléments stratégiques des transformations individuelles, managériales et organisationnelles mais aussi ceux de la fonction RH elle-même, je propose ici un nouveau modèle opérationnel pour une fonction humaine plus transformante que transactionnelle, et qui soit mieux partagée entre des experts RH plus innovateurs et influents et des *leaders* créateurs d'engagement, pour un partenariat plus solidaire.

J'insisterai tout au long de l'ouvrage sur la « Fonction Humaine » et non pas sur la « Fonction RH », pour mettre le partage de celle-ci au centre de la réflexion et du nouveau modèle proposé.

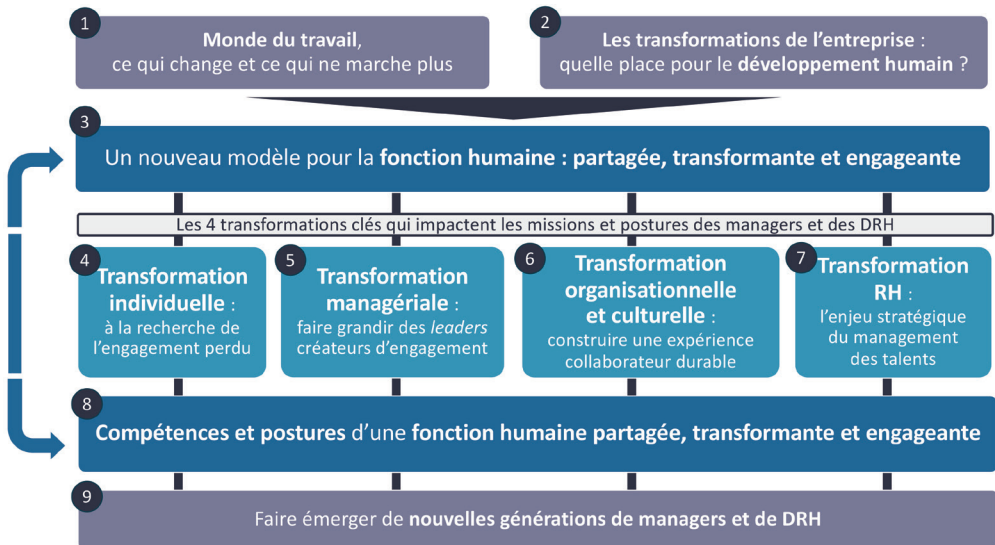
Comment naviguer dans *Engager pour transformer* ?

L'ouvrage est structuré autour de 9 parties et 25 chapitres, 120 visuels pédagogiques et 60 autodiagnostic en fin de chaque partie.

Trois angles font l'objet de développements :

- Parties ①② : les évolutions du monde du travail et leur impact sur les organisations ;
- Parties ④⑤⑥⑦ : l'analyse détaillée des quatre transformations clés ;
- Parties ③⑧ : le modèle de fonction humaine partagée, transformante et engageante.

Figure 0.1. La structure du livre en 9 parties



Angle 1 – parties 1 2 : Les évolutions du monde du travail et leur impact sur les organisations et les personnes :

- Ce qui a changé depuis les années de la Covid-19 ;
- Les tendances de fond et les évolutions sociétales, technologiques, intergénérationnelles ;
- Les pratiques managériales qui ne marchent plus dans le monde du travail à venir ;
- Ce qui ne change pas : les fondamentaux du management et de l'engagement ;
- La place du développement humain dans les différentes transformations de l'entreprise ;
- La nécessaire adaptation de la fonction RH.

Angle 2 – parties 4 5 6 7 : L'analyse détaillée des quatre transformations qui concernent les managers et les DRH, à partir de la description des paradoxes fondamentaux de chacune d'entre elles :

- La transformation individuelle : le paradoxe fondamental (être soi au travail ET s'en protéger), les compétences humaines, les moteurs et les profils d'engagement (modèle SBME), les approches de rétention et d'engagement, le coaching et le mentorat ;
- La transformation managériale : le paradoxe fondamental (bienveillance ET exigence), les postures de manager, de *leader* et de coach, le pilotage de

l'engagement de l'équipe, le coaching d'équipe, le développement d'un *leadership* créateur d'engagement, le manager partenaire des RH ;

- La transformation organisationnelle et culturelle : le paradoxe fondamental (alignement ET diversité), le changement culturel, l'intelligence collective, le développement d'une organisation engageante (modèle MOST), la transformation organisationnelle (modèle PACTE), la construction d'une expérience collaborateur positive et durable, la culture et les valeurs ;
- La transformation RH : le paradoxe fondamental (*business partner* ET gardien du temple), la déclinaison de stratégies RH à l'appui des transformations, la marque employeur, l'expérience collaborateur et la chaîne de valeur RH, la gestion des talents, le développement des compétences stratégiques pour accompagner les transformations et booster l'engagement, l'organisation apprenante.

Angle 3 – parties ③ ⑧ : L'innovation principale, un nouveau modèle RH, à l'appui des transformations décrites précédemment. Proposition d'une nouvelle approche pour une fonction humaine mieux partagée entre managers et DRH, transformante et engageante, avec deux modèles complémentaires sur les missions et les postures :

- Missions partagées et transformantes : modèle R2T2, redéfinissant les missions RH sur 2 axes : R2 (Relations humaines vs Ressources humaines) et T2 (Transaction vs Transformation) ;
- Postures croisées et engageantes : modèle E4 qui précise les postures à adopter par les managers (axe Empathie vs Exigence) et les DRH (axe Écoute vs Engagement) mais en croisant ces quatre dimensions pour qu'elles soient véritablement partagées !

Vos takeaways – les éléments distinctifs de l'ouvrage

- L'expérience du terrain et des fortes convictions !
- Une vision holistique mais aussi opérationnelle à travers des modèles que j'ai formalisés sur la base de mon expérience sur l'engagement, le management, le développement des organisations et la fonction humaine :

– SBME : *Sustainable Body and Mind Engagement* (les 8 profils d'engagement) ;

– MOST : *Manager, Organization, Self, Team* (les 4 acteurs de l'engagement) ;

– PACTE₁ : Performance, Agilité, Coopération, Transformation, Engagement ;

– R2T2 : Ressources/Relations, Transaction/Transformation ;

– E4 : Empathie/Exigence, Écoute/Engagement ;

– PACTE2 : Partagée, Agile, Connectée, Transformante, Engageante.

- 120 visuels pédagogiques.
- En fin de chaque partie, 60 exercices d'autodiagnostic de votre pratique personnelle et de celle de votre organisation.
- Un dialogue d'ouverture de chaque partie avec l'intelligence artificielle – ChatGPT.
- En *back cover*, un QR-code dirige vers mes autres ressources disponibles : articles de presse, podcasts, vidéos, interviews, *keynotes*...

1. À part ce dialogue d'ouverture, tout le reste du livre est garanti 100 % humain !