



## Compte rendu de la table ronde de l'Actualité des Ressources Humaines

# Modes ou bon sens en GRH ?

Mardi 6 Mars 2012

IAE Université Toulouse 1 Capitole

Master MRH, Capstan, Liens & Perspectives



---

### Compte-rendu des étudiants du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse :

Victor FRANZIN ([victor.franzin@orange.fr](mailto:victor.franzin@orange.fr))  
Quentin NOURRISSON ([nourrissonquentin@orange.fr](mailto:nourrissonquentin@orange.fr))  
Clémentine RENAUD ([clementinerenaud@hotmail.fr](mailto:clementinerenaud@hotmail.fr))  
Magalie SOULE ([magalie.soule@orange.fr](mailto:magalie.soule@orange.fr))  
Justine ZORZI ([justine.zorzi@hotmail.fr](mailto:justine.zorzi@hotmail.fr))

## Préambule

La table ronde de l'actualité des Ressources Humaines du mardi 06 mars 2012, animée par **Patrice ROUSSEL**, s'est déroulée à la Manufacture des Tabacs, Université Toulouse 1 Capitole.

La table ronde est annuellement organisée par l'IAE de Toulouse autour de diverses thématiques de ressources humaines. Cette année, elle avait pour objet de nous interroger sur les phénomènes de modes en GRH en contradiction avec des pratiques managériales plus pérennes au sein de l'entreprise.

Etaient invités cette année :

- **M. Maurice THEVENET** : Professeur au CNAM et à l'ESSEC, auteur de nombreux ouvrages de référence sur les Ressources Humaines et le Management
- **M. Michel BICHET** : DRH du groupe FRAM
- **Mme Dominique MORLET-PUJOL** : Directrice du cabinet conseil Liens & Perspectives
- **Me. Paul-Henri BERNARD** : Avocat en droit social et Directeur Associé du cabinet Capstan Avocats
- **Me. Michel SABATTE** : Avocat en droit social, Maître de Conférences associé à l'IAE Université Toulouse 1 Capitole

L'ouverture de la Table Ronde a été prononcée par :

- **M. Bruno Sire** : Président de l'Université de Toulouse 1 Capitole
- **Mme Catherine Casamatta** : Directrice de l'IAE de Toulouse

Ce sujet a été animé en 3 temps :

- Maurice THEVENET a développé une réflexion sur le thème des modes en matière de management, illustrée de nombreux exemples d'actualité.
- Les intervenants ont ensuite pu apporter une approche différente du sujet au vu de leurs expériences, bien que leur analyse fût complémentaire.
- Enfin, l'ensemble des participants a pu échanger et débattre sur la réflexion qui fût menée tout au long de cette table ronde.

## Maurice Thévenet, c'est à vous ... :

La notion de mode en matière de management n'est pas une notion très positive, a priori. Associer la notion de mode à des choses qui sont considérées comme sérieuses telles que le management n'est pas flatteur, bien que cela soit une réalité. Nous voyons en la mode quelque chose de superficiel, qui pourrait être une manipulation, quelque chose de changeant, de futile. Et pourtant, cette notion de mode dure, depuis 1984 si l'on prend l'exemple de la culture. Elle existait même avant les années 1980.

Depuis peu, l'idée émergente est la suivante : « *La clé de la performance a toujours été le système, mais ne faudrait-il pas mettre ou remettre la personne au centre de l'organisation ?* ». En effet, les grandes questions managériales tournaient principalement autour de l'innovation. Or, la question de la personne se pose toujours en ces termes : comment faire travailler des gens ensemble afin que non seulement ils produisent efficacement quelque chose mais également qu'ils vivent ensemble ? Cette question tendait à disparaître. Aujourd'hui, nous prenons ou reprenons conscience que la personne est au cœur du système. C'est ainsi que nous sommes prêt à nous laisser séduire ou abuser par toute idée qui ferait que nous pourrions y arriver.

### **« L'insoutenable profondeur des modes »**

#### Les modes d'hier :

Les modes en GRH peuvent être balayées d'un coup de main comme elles peuvent vouloir dire quelque chose pour le futur. Qu'est-ce que la mode ? Qu'est-ce que cela peut révéler ?

Les modes concernent tous les sujets, il y a une universalité dans cette notion. Par exemple, le marketing a été considéré comme une mode à son époque. Il y avait par contre une vraie fonction qui était la fonction commerciale. Le marketing n'était-il pas un moyen de philosopher sur des choses ? Et pourtant, force est de constater que le marketing existe toujours et qu'il a fait ses preuves.

#### Les modes RH d'aujourd'hui :

Quelles sont les modes d'aujourd'hui ? Si l'on s'en réfère aux meilleures ventes de livres, le coaching serait alors la mode du moment. Et, depuis quelques temps, nous pourrions également parler du management durable comme étant une mode.

### Une mode, comment ça fonctionne ?

Les modes concernent tous les aspects du management (ressources humaines, qualité, production, informatique, RSE, etc.). Elles sont portées par des pays un temps à la mode (USA, Japon, Pays Scandinave, etc.) ou par des personnalités qui sont à l'origine d'une mode. Il y a donc régulièrement des périodes où des questions, des individus, des entreprises apparaissent ou disparaissent au firmament des modes. M. Bernard TAPIS fut, par exemple, le modèle de l'entrepreneur en France.

Il y a également tout un système (événements, communication, conseil, outils, etc.) qui se crée autour de la mode. A titre d'exemples, des évènements avec des journées internationales sont organisés sur différents thèmes tels que la journée mondiale du handicap, la journée internationale de la santé mentale,...

Une mode a également ses processus. En effet, on a souvent l'idée qu'une mode est imposée par quelqu'un et donc qu'elle pourrait être manipulatrice. Par exemple, la mode de la génération Y a mis beaucoup de temps à s'installer. Avant que le phénomène ne se cristallise sur ce terme de génération Y, on l'a surnommé de différentes manières : génération 'gamers', génération WHY,.... Il n'est donc pas facile d'anticiper et a fortiori de manipuler les modes comme certains pourraient le penser.

Enfin, la mode n'est pas un phénomène dû au hasard. Une mode peut très souvent être reliée à d'autres sujets. La notion du bien-être, par exemple, est reliée à la notion des risques psychosociaux. Les modes apparaissent donc dans des contextes bien particuliers et répondent à des besoins émergents ou particulièrement sensibles.

### Une mode est-elle un phénomène éphémère ou a-t-elle vocation à s'intégrer ?

Une mode n'est pas définitive mais évolutive. Ceci dit, dans le management, nous avons parfois l'impression que les modes disparaissent. Il serait plus exact de dire qu'elles s'intègrent. La mode n'est donc pas qu'un phénomène passager qui disparaîtrait ensuite. Nous pouvons ici, tout à fait prendre l'exemple du contrôle de gestion qui n'est aujourd'hui plus une mode managériale et qui s'est clairement intégrée dans le fonctionnement des organisations.

Tout de même, il arrive que la mode revienne, ou qu'elle n'ait jamais disparu en réalité. Dans les années 80, on parlait d'amélioration des conditions de travail, puis dans les années 90 de qualité de vie au travail, dans les années 2000 d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et enfin dans les années 2010 de bien-être au travail. Nous pouvons donc voir que les termes évoluent et pourtant sur le fond nous disons quasiment la même chose. Ainsi, tout comme l'économie, le management est soumis à des cycles de modes.

### Les générateurs de mode :

De manière générale, la mode ne relève pas d'une grande œuvre de modestie. En effet, les générateurs de modes considèrent souvent qu'il y aura une grande époque avant eux et une autre après eux. C'est aujourd'hui ce que nous pouvons voir avec ce qui est appelé « l'ère du talentship ». C'est ce que le domaine commercial a vécu avec le marketing : décider du bon prix d'un produit, de sa communication, des manières de le mettre en avant... Caricaturalement, c'est aujourd'hui la même chose qui se produit pour la GRH qui s'intéresse à la gestion de flux, à l'animation socioculturelle et au cœur de cela, au « talentship ». La gestion des talents serait donc à la GRH, ce que le marketing a été à la fonction commerciale.

La mode d'aujourd'hui est donc de dire que cette nouvelle notion, le talentship, marquera l'histoire, ce qui ne facilite pas la modestie pour ceux qui la porte. Or, il est indispensable de rester modeste quant aux modes. En effet, nous sommes aujourd'hui obligés de nous interroger sur ces différents thèmes, sans pour autant les appliquer à la lettre dans nos organisations.

### **Qu'est-ce que révèle la mode ?**

#### La pédagogie des modes :

Le management est un domaine profondément humain qui a besoin de pédagogie, auquel répondent les modes. Mais finalement, qu'enseignons-nous à travers les modes ? Nous enseignons des théories. Le mot théorie vient du grec « théorein » qui signifie « contempler », regarder avec intensité. Ainsi, lorsque nous apprenons une théorie, nous apprenons à regarder et selon la manière dont nous regardons, nous ne voyons pas la même chose.

Dans le domaine du management des Hommes, la principale difficulté est que tout paraît simple. Mais alors, si tout le monde comprend, pourquoi faudrait-il faire l'effort d'apprendre ? La mode apporte cet aspect vertueux : elle nous aide à développer notre réflexion. Les théories nous permettent quant à elles de changer de point de vue, d'avoir une idée globale. Par exemple, la culture d'entreprise a permis de montrer qu'il y avait un collectif derrière une organisation et que l'on n'est pas dans l'instantané mais dans la diachronie.

### Une illustration de la pédagogie des modes :

La notion des talents par exemple est intéressante. Chacun ne met pas la même définition derrière ce concept. Ceci dit, si nous mettons une définition quelque peu culturelle derrière ce terme, alors nous faisons appel aux notions suivantes :

- Dans l'antiquité, le talent était un instrument de mesure. Le problème de la mesure en RH est fondamental. La mesure nous permet de décrire et de comparer. Cependant, en matière de RH, comment décrire ? Comment comparer ? Aujourd'hui, nous ne possédons pas d'instrument de mesure unanime permettant de répondre à des interrogations telles que : pourquoi promouvoir tel ou tel collaborateur ? Pourquoi récompenser tel ou tel collaborateur ? Comment mesurer l'efficacité de tel ou tel dispositif ?
- La parabole des talents - les 5 enseignements de l'histoire sont les suivants : tout le monde a des talents, mais personne n'a les mêmes talents, on est dans l'exception quand on parle de talent. Celui-ci est avant tout quelque chose qui se développe. Quelles sont les personnes qui développent des talents ? Nous constatons aujourd'hui que ce sont les gens eux-mêmes qui développent leurs talents. En RH, nous ne développons donc pas les talents à proprement dit, nous créons les conditions pour que les individus eux-mêmes les développent.
- Il y a également une notion d'unicité. Celle-ci est liée à des notions de compétences que nous avons eu tendance à bureaucratiser, à positionner les unes par rapport aux autres par le biais d'un référentiel. Cependant, aujourd'hui, nous prenons conscience qu'il est nécessaire de se demander ce qu'est vraiment la spécificité d'une personne, ce qui fait que la combinaison de ses compétences fait d'elle un talent.

Il y a donc bien une dimension pédagogique dans les modes. Ceci est à mettre en relation avec l'idée que la connaissance serait un ensemble d'éléments s'empilant les uns après les autres. Cependant, ce n'est pas parce qu'une notion a été découverte que tous les professionnels vont l'intégrer. Pédagogiquement, nous avons donc besoin d'expliquer les choses en les répétant de nouveau. Le bon sens pédagogique repose aussi sur la répétition.

### Le cycle des modes :

Les modes tendent à se répéter et à revenir, car nous sommes dans une science humaine et dans un environnement en constante évolution. Les modes s'adaptent donc elles aussi à l'environnement. Pour les RH, cela se traduit par un management différent en fonction des cycles de l'organisation : croissance et récession.

En conclusion, le théorème du marteau nous semble être une image révélatrice du phénomène de modes :

- « Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais de la faute du marteau » : Cela signifie qu'avec les modes, nous faisons le meilleur comme le pire. Prenons, pour exemple, ce qui pourrait être une mode : les entretiens annuels d'évaluation. L'important n'est pas d'évaluer mais la manière dont nous évaluons ainsi que le suivi que nous effectuons a posteriori. Il en va de même avec les modes de rémunération : aucune n'est idéale et tout va dépendre de la manière dont nous les utilisons. Ainsi, quand quelque chose ne marche pas, nous transférons trop souvent la faute sur l'outil.
- « Quand on a un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou » : Nous voulons faire faire aux modes, aux idées, aux concepts, beaucoup plus qu'ils ne peuvent. C'est intéressant de reconnaître par exemple l'implication, l'engagement des personnes dans leur travail, mais ce n'est pas pour autant une finalité en soi : des personnes peuvent être engagées mais peu performantes.
- « Quand on se tape sur la tête avec un marteau, ça fait énormément de bien quand ça s'arrête » : Parfois, nous voulons tellement en faire que nous avons tendance à tout écarter, voire à rompre avec ce qui nous avait séduit auparavant.



## *A vos commentaires ... :*

### **Intervention de Michel BICHET :**

*« La question principale autour de la mode se trouve dans son adéquation avec l'entreprise. »*

Les modes prennent un caractère impérieux et c'est pourquoi nous pouvons nous sentir agressés par celles-ci. Ainsi, dans les années 1990, la mode managériale de la VISION a touché les entreprises comme les gouvernements. Chaque organisation, chaque service se devait d'avoir sa « vision ».

Ce qui importe est de répondre aux problèmes de nos organisations. Les organisations ne sont pas réticentes par nature aux modes : elles peuvent l'être en fonction de leur pertinence ou selon la question à résoudre, la manière dont elles sont souvent vendues pouvant amplifier la réticence. En effet, le risque des modes est de nous faire occulter l'essentiel. A ce titre, nous devons avoir conscience qu'il est différent d'apprendre à raisonner selon une mode, que d'avoir un consultant nous imposant une gestion par la mode. En effet, les consultants n'ont pas vocation à apporter des solutions « clé en main » aux entreprises, mais plutôt à adapter les solutions à chacun.

Si nous n'y prenons pas garde, l'enchaînement des modes nous fait alors oublier les composantes structurantes et durables des ressources humaines que sont : la gestion et le développement des compétences, la politique salariale, les politiques de relations sociales, l'amélioration des conditions de travail... Par exemple, on se retrouve aujourd'hui avec l'injonction du « mieux être » des salariés quand on a omis pendant vingt ans de traiter l'amélioration des conditions de travail et enjoint à l'individualisation, alors qu'une entreprise repose d'abord sur du collectif, donc de la solidarité et de la sociabilité.

C'est ce caractère de diktat que les modes ont tendance à imposer qui me paraît à dénoncer. L'individualisation des salaires, par exemple, vers laquelle une grande majorité d'entreprises a tendu ou tend encore aujourd'hui, ne correspond pas toujours au fonctionnement réel d'une entreprise.

Fondamentalement, les dirigeants se doivent de rester à l'écoute de leur organisation. La question principale autour de la mode se trouve donc dans son adéquation avec l'entreprise. Dès lors, il faut savoir rejeter une mode si elle n'est pas en cohérence avec la réalité de notre organisation. Contrairement à ce que veulent trop souvent nous faire croire les tenants d'une mode en cours (en empruntant l'image à C Lévi-Strauss), « une seule clef n'ouvre pas toutes les portes ».

En conclusion, face aux modes, nous devons respecter trois « ardentes obligations » : l'écoute, la cohérence et le sens de nos actions.

### **Intervention de Dominique MORLET-PUJOL :**

*« Les modes ont pour but de challenger les personnes à qui on les expose »*

Nous présentons régulièrement la mode comme étant un produit à vendre mais il s'agit d'une image caricaturale tout comme l'idée que la mode est associée au consulting.

Il convient d'avoir à l'esprit qu'il n'y a pas de mondes imperméables entre le professeur qui détient la doctrine, le Directeur des Ressources Humaines occupé aux démêlés de son entreprise et le consultant qui conseille l'entreprise. La mode s'inscrit dans la réalité du monde actuel et chacun de ces trois acteurs doit apporter sa pierre à l'édifice afin de faire grandir les pratiques managériales et l'entreprise.

Ainsi, le consultant vient écouter l'entreprise mais aussi la challenger, la bousculer dans ses habitudes. Il est donc important de mettre l'ensemble des acteurs autour de la table et non de les confronter. Dans cette optique, les modes doivent challenger les personnes à qui on les expose par le biais de réflexions et de mises en pratique afin de résoudre des problématiques qui correspondent au quotidien des entreprises. Nous devons, néanmoins, garder à l'esprit qu'il ne faut jamais inciter une entreprise à adopter une solution qu'elle ne veut pas ou qui ne lui ressemble pas.

### **Intervention de Michel SABATTE :**

*« Les modes managériales créent des difficultés et de ces difficultés naissent des règles »*

Pour aborder le thème de la mode d'un point de vue du juridique, il faut commencer par poser le postulat suivant : pour les juristes, l'individu est au centre de tout. En effet, les lois votées ont pour objectif d'offrir un cadre pour les rapports sociaux. Ce cadre est sans cesse éclairci par la jurisprudence qui a pour origine des contentieux entre individus.

Pour en revenir plus spécifiquement aux modes, nous devons revenir sur le fait qu'elles ne sont pas éphémères et reviennent dans le temps. Lorsque ces modes managériales (ré) apparaissent, elles créent de nouvelles pratiques, des prises de conscience, des sujets plus sensibles, et donc in fine des difficultés. Ce sont de ces difficultés que naissent des règles.

En matière de GRH, les pratiques sont en lien avec les modes : elles s'empilent puis reviennent car elles correspondent aux besoins fondamentaux des individus. En retour, le droit suit lui aussi des modes car il doit encadrer les évolutions sociales dans leur ensemble. A ce titre, le droit est plus perçu comme une activité dont l'essence est de s'adapter à son environnement social que comme un instrument normatif figé.

Pour étayer ce propos nous pouvons évoquer l'exemple de la loi de décembre 1991 qui donna à l'employeur la responsabilité de la santé au travail des salariés. Ce texte fût très peu utilisé jusqu'à ce que les problèmes psychosociaux surgissent de manière forte dans les médias ces dernières années. Suite à ce que nous pouvons appeler une « mode des problèmes psychosociaux », ce texte est aujourd'hui très sollicité dans les contentieux, chose qui était peu courante il y a quelques années.

Il apparaît donc nettement que les modes font avancer le droit en mettant au goût du jour des thématiques qui étaient jusqu'alors peu abordées. Ces thématiques sont vouées à s'éclaircir par une série de lois ou encore par une jurisprudence qui devient de plus en plus abondante.

S'il est certain que le droit s'adapte aux modes, il n'est cependant pas le seul. C'est aussi le cas des managers dont le rôle est de diriger mais également de saisir le sens de l'activité, ce qui renvoie toujours de manière plus ou moins forte aux attentes, interrogations ou préoccupations des salariés. Nous comprenons alors que le sens de l'activité managériale est influencé par les modes.

Ceci nous amène d'une manière plus générale au travail du manager qui doit sans cesse construire et s'adapter à la vie sociale de son entreprise. C'est à travers ce travail de construction du lien social dans les entreprises que les managers prennent en considération les modes et adaptent à partir d'elles les pratiques managériales en vigueur ou apportent une sensibilité particulière à une problématique donnée.

Pour mieux comprendre cela, nous pouvons faire un parallèle avec deux catégories de droits : les « droits à » et les « droits de ». Nous remarquons dans un premier temps que ces deux catégories de droit cohabitent mal dans la société. En revanche, dans les entreprises, ces deux types de droit cohabitent plus paisiblement que dans la société civile ; avec par exemple un « droit de » qui est par exemple le droit aux congés, et un « droit à » qui est par exemple le droit à l'action syndicale. Nous pouvons donc en conclure que si ces deux droits cohabitent bien dans l'entreprise ; cela est peut-être dû au travail des managers. Ainsi, nous retrouvons au niveau des relations sociales de l'entreprise le triangle mode-droit-manager.

## **Intervention de Paul-Henri BERNARD :**

*« Les effets de modes sont les détonateurs de mouvements de fond »*

Le rôle du droit du travail est, d'abord et avant tout, d'organiser des rapports sociaux, équilibrés et harmonieux. A ce titre il doit définir des règles universelles et intemporelles et donc en principe échapper au phénomène de mode. Mais la réalité est différente en ce que le droit du travail est forcément le reflet du fonctionnement d'une société et de plus en plus le reflet de ses crises, de ses angoisses. On retrouve donc traduit dans le droit, le résultat de ces phénomènes de société que l'on peut considérer comme des modes. Il faut tout de même garder à l'esprit que le droit ne précède pas « ou ne fabrique pas » les modes : au mieux, il les accompagne, au pire il les subit.

Par effet de mode ou d'opportunité, des lois viennent donc affecter l'essence du droit du travail. A défaut de grandes réformes, nous devons constater, durant ces dernières décennies, que le droit du travail s'est construit autour de textes ponctuels dénués de grandes ambitions. En pratique, nous ne pouvons que constater l'absence de grandes réformes de fond si ce n'est peut-être la loi du 20 août 2008, sur la représentativité des organisations syndicales.

Pour illustrer ce propos, nous pouvons nous appuyer sur l'actualité avec les thèmes des seniors, de l'égalité homme/femme, de la pénibilité ou encore des risques psychosociaux. Toutes ces dispositions de lois contraignent les entreprises à élaborer, dans l'urgence, des accords avec leurs partenaires sociaux.

Le problème vient du fait que ces textes sont plus le fruit d'une démarche politique que d'une démarche de fond. L'obligation de négocier sous la contrainte de sanction financière conduit généralement à la signature d'accords très formels qui ont le mérite de résoudre la problématique d'obligation légale mais dont la qualité est discutable.

Pour autant, faut-il être pessimiste face à ces modes ? Elles sont souvent le commencement de grands mouvements de fond et permettent de révéler des problèmes réels dans les entreprises, d'ouvrir des prises de conscience puis de grands mécanismes de fond. Il faut donc voir ces effets de mode comme des détonateurs qui font progresser la vie sociale.

Pour étayer ce propos nous pouvons, une nouvelle fois, nous appuyer sur l'actualité à partir de la prime du partage des profits. Les organisations patronales et salariales n'y sont pas favorables mais sont soumises à l'obligation de négocier, puisqu'à défaut, l'entreprise serait sanctionnée financièrement. Cette loi ne satisfait aucune des deux parties mais conduira peut-être à réenclencher une réflexion sur l'épargne salariale, dont le système actuel n'est pas optimal.

En conclusion, les effets de mode compliquent considérablement le travail des juristes ou des Directeurs des Ressources Humaines qui consacrent du temps à la négociation pour mettre en place des mesures pas toujours efficaces. Cependant, il reste toujours des thématiques de fond qui sont amenées à faire évoluer les rapports sociaux dans le temps.



## *Le public réagit ... :*

**Didier BONNIN** : *Le fil conducteur de ces différentes modes n'est-il pas le résultat du management par les objectifs qui pèse sur l'entreprise ? Il semblerait que le management par les indicateurs se fasse au détriment du management des hommes.*

M. BICHET : La finalité d'une entreprise n'est-il pas sur le long terme d'exercer une influence sur un marché ? Pour cela, elle doit être pérenne, et ceci passe obligatoirement par une orientation vers les résultats. Il s'agit alors de trouver le juste équilibre en se posant la question suivante : sommes-nous tournés exclusivement vers les résultats quel qu'en soit le coût humain ?

**Jean BERGER** : *Quelles sont les valeurs de l'entreprise, sa culture ? Les valeurs affichées par les entreprises sont-elles celles reconnues par les salariés ? Pensez-vous que ces références à des valeurs sont des éléments réellement motivants pour le personnel ou est-ce uniquement un effet de mode ?*

M. THEVENET : Les valeurs affichées par les entreprises sont des valeurs déclarées. Dans un premier temps, nous croyons aux valeurs déclarées. Ensuite, nous avons tendance à les rejeter. Pour finir, nous allons chercher à savoir ce qui se cache derrière ces valeurs afin de se faire une opinion sur le sujet. Il convient donc d'aller au-delà de nos préjugés positifs ou négatifs afin de découvrir le véritable sens de ces valeurs au sein de l'entreprise, selon les pratiques mises en œuvre.

M. BICHET : Les valeurs ne sont pas des vertus que l'on affiche sur les murs, mais bien des éléments qui se vivent et se partagent. Souvent, les valeurs de l'entreprise sont rédigées pour répondre à une problématique de communication RH, sans pour autant correspondre au quotidien des acteurs de l'entreprise. Dans la réalité, les valeurs portées par les managers ou les salariés sont d'autant plus humaines et plus fécondes.

**Un participant** : *Quand une règle juridique vient encadrer une mode, le sujet n'est-il pas traité de manière isolée au détriment d'une vision plus globale ?*

M. BERNARD : Il est vrai que face aux contraintes juridiques nous avons tendance à traiter davantage la forme que le fond des problématiques actuelles. C'est par exemple aujourd'hui le cas avec les accords sur la durée du travail. Ceux-ci ne sont pas toujours dans la légalité, et pourtant les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui réticents à engager de nouvelles négociations du fait de leur souvenir des négociations sur les 35h. Actuellement, nous n'avons pas de vraies belles réformes du droit du travail, si ce n'est la réforme du 20 août 2008. Ajouté à cela, il y a le caractère pléthorique et parfois illisible du droit : c'est par exemple le cas en matière de licenciement économique.

Incitons donc les gestionnaires RH à faire du travail de fond, et lorsque celui-ci sera réalisé, les juristes feront alors le travail de forme.

### *Le mot de Conclusion de Maurice THEVENET... :*

Il y a aujourd'hui un marché de la mode en management dont l'importance provient très souvent des directions de chacune des entreprises. Aujourd'hui, être manager n'est pas facile : la première cause d'un désengagement pour cette fonction est liée aux difficultés rencontrées dans la relation avec les collaborateurs. En effet, le poids des conflits interpersonnels est très présent dans le quotidien des managers.

Il est d'autant plus difficile d'être réellement impliqué dans la construction de relations interpersonnelles pérennes au vu de la diminution des moyens, et de l'omniprésence des reportings. Ceci est la conséquence d'une bureaucratie plus imposante. Un des principaux enjeux de la fonction ressources humaines est donc de trouver des collaborateurs souhaitant occuper cette fonction, ayant les compétences et surtout les moyens nécessaires.

Le meilleur remède aux modes est peut-être d'avoir de solides références culturelles/intellectuelles entretenues au jour le jour. A ce titre, les Masters RH doivent permettre de voir les problèmes sous des angles différents grâce à un certain esprit critique et une capacité de restitution ou de transcription en termes de pratiques managériales.