



Gilles VERRIER

# Réinventer les RH

7 axes de progrès pour répondre  
au malaise des salariés

DUNOD

# Réinventer les RH

# Consultez nos catalogues sur le Web



Édiscience  
ETSF  
InterEditions  
Microsoft Press

Recherche

--- Par Titre ---

Collections

Index thématique

Accueil

Contacts

Sciences et Techniques

Informatique

Gestion et Management

Sciences Humaines

Acheter

Interviews



**Comme nous avons changé ! La saga inédite de 50 ans de bouleversements socioculturels**  
Alain de Vulpien



**Mars, planète de mythes, planète d'espoirs**  
Francis Rocard

→ toutes les interviews

Événements

**Saint-Valentin** : j'aime mon couple... et je le soigne ! Interview exclusive de H. Jaoui

**En librairie ce mois-ci**

**Spécial Révisions scientifiques** ! Pour réussir vos examens, **louez** avec DUNOD et EDISCIENCE et gagnez des chèques-lire de 15€ !

les librairies

- Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -



**Image numérique couleur**  
De l'acquisition au traitement  
**Alain Trémeau, Christine Fernandez-Maloigne, Pierre Bonton**



**Risque Pays 2004**  
**Coface, Le Moci**



**Détection et prévention des intrusions IDS**  
**Thierry Evangelista**



**De quelle vie voulez-vous être le héros ?**  
Tirer profit du passé pour réorganiser sa vie  
**Pierre-Jean De Jonghe**

**LES BIBLIOTHEQUES DES METIERS**



- Gestion industrielle
- Métiers du vin
- Directeur
- d'établissement social et médico-social
- Toutes les bibliothèques

**LES NEWSLETTERS**



- Action sociale
- Entreprise
- Informatique et NTIC
- Documentation pour l'industrie
- Toutes les newsletters

bibliothèques des métiers

newsletters

edisience.net

expert-sup.com

Notice légale

www.dunod.com

Gilles VERRIER

# Réinventer les RH

7 axes de progrès  
pour répondre au malaise  
des salariés

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2007  
ISBN 978-2-10-050830-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                      |          |
|------------------------------------------------------|----------|
| <b>Avant-propos : Homme d'entreprise et critique</b> | <b>1</b> |
| <b>Introduction</b>                                  | <b>3</b> |

## PARTIE 1

### LE CONSTAT : LA GESTION DES HOMMES CONNAÎT DES DÉFAILLANCES

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Vie au travail : un malaise inquiétant</b>                              | <b>9</b>  |
| Le malaise profond des salariés                                              | 9         |
| Ce que vivent les salariés dans leur travail                                 | 13        |
| Les conséquences sur l'engagement et la performance                          | 15        |
| La négation du malaise et ses risques                                        | 21        |
| <b>2 Les origines du malaise</b>                                             | <b>23</b> |
| Le sentiment d'insécurité sur l'emploi                                       | 23        |
| La dégradation de la qualité de vie au travail                               | 27        |
| Les décalages entre vie au travail et vie hors travail                       | 31        |
| Les marges de manœuvre de l'entreprise                                       | 34        |
| <b>3 Les pratiques de gestion des hommes au quotidien</b>                    | <b>37</b> |
| Des règles du jeu parfois obscures                                           | 37        |
| Une mise en œuvre à géométrie variable                                       | 42        |
| Des dérives dans le rapport à la personne                                    | 44        |
| Le décalage entre discours managérial et vécu des salariés                   | 48        |
| <b>4 Managers, dirigeants, patronat, syndicats :<br/>des acteurs bloqués</b> | <b>49</b> |
| Des managers de proximité pris en tenaille                                   | 49        |
| Des dirigeants handicapés par leur conception du pouvoir                     | 52        |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Des organisations patronales qui ne misent pas sur l'homme | 55 |
| Des organisations syndicales hors jeu                      | 58 |
| <b>5 Des directeurs des ressources humaines malmenés</b>   | 63 |
| L'image négative des directeurs des ressources humaines    | 63 |
| Le plus beau métier du monde                               | 66 |
| Les DRH aujourd'hui                                        | 68 |
| Un positionnement délicat                                  | 72 |
| <b>6 L'entreprise et le salarié face au travail</b>        | 77 |
| L'entreprise face au travail                               | 77 |
| Le salarié face au travail                                 | 83 |
| La rencontre de ces deux conceptions                       | 87 |
| Un diagnostic inquiétant, des perspectives sombres         | 88 |

## PARTIE 2

### L'ESPOIR :

#### IL EXISTE DES VOIES POUR BIEN GÉRER LES HOMMES

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7 Bien positionner l'actionnaire, le client, le collaborateur</b>           | 93  |
| La place de l'actionnaire                                                      | 93  |
| La place du client                                                             | 97  |
| La place du collaborateur, et son articulation avec l'actionnaire et le client | 102 |
| <b>8 Donner une identité d'employeur à l'entreprise</b>                        | 105 |
| Un nouveau contrat entre l'entreprise et ses collaborateurs                    | 105 |
| L'identité RH de l'entreprise                                                  | 109 |
| La transformation de l'identité RH                                             | 115 |
| <b>9 Articuler gestion des hommes et stratégie de l'entreprise</b>             | 119 |
| La stratégie, cet étrange objet                                                | 119 |
| La double articulation entre stratégie et gestion des hommes                   | 121 |
| L'identité RH au service de la stratégie                                       | 127 |
| <b>10 Mettre en œuvre une logique de responsabilité</b>                        | 131 |
| La logique de responsabilité et ce qu'elle permet                              | 131 |
| Les voies utilisables pour mettre en œuvre une logique de responsabilité       | 134 |
| Ce que suppose cette logique de responsabilité                                 | 140 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>11 Personnaliser la gestion des hommes et leur développement</b> | 143 |
| Le principe                                                         | 143 |
| La première étape : développer la diversité                         | 146 |
| La seconde étape : aller jusqu'à l'individualisation                | 149 |
| <b>12 Professionnaliser les managers</b>                            | 155 |
| La cible managériale                                                | 155 |
| La réalité managériale                                              | 160 |
| Les voies permettant de rapprocher la réalité de la cible           | 163 |
| <b>13 Refonder la fonction ressources humaines</b>                  | 167 |
| Les principes fondateurs                                            | 167 |
| Le DRH, homme de terrain et stratège                                | 171 |
| Une démarche centrée sur la valeur ajoutée                          | 176 |
| <b>Conclusion</b>                                                   | 179 |



*Pour elles, donner est naturel. Merci à Florence Caillot-Verrier,  
à Sandra Enlart et à Marie-Claude Oury-Gateland.*

*À Robin et à Bastien, à la société que nous leur construisons.*