Jacques Lauvergne, *Abécédaire d'un DRH*, préface de Francis Mer, Librinova, 2021

Voilà un petit livre qui risquerait de passer sous les radars, et ce serait bien dommage.

Son auteur : vers le début des années quatre-vingt de l'ancien siècle, j'avais été invité à venir visiter l'usine des Aciéries d'Imphy, près de Nevers. Il s'y passait, m'avait-on dit, de drôles de choses. Je ne fus pas déçu. J'avais été reçu par le jeune DRH, un certain Jacques Lauvergne, qui me proposa de m'accompagner à l'atelier des tores et des ferrites. Arrivé sur place, il me planta avec un groupe d'ouvrières, déclarant à la cantonade : « je vous laisse avec ces dames, elles vont vous expliquer comment elles sont organisées, parce que moi, je n'y comprends rien ».

Elles m'expliquèrent donc comment elles s'auto-organisaient en fonction de l'urgence des commandes et des prescriptions propres à chaque client, ce qui nécessitait des relations étroites avec les services commerciaux. Et comme je m'extasiais, l'une d'entre elles acheva de me perturber en me disant tout simplement : « nous sommes capables de nous organiser à la maison, je ne vois pas pourquoi nous n'en serions pas capables à l'usine ». Encore aujourd'hui, je revois la scène, même si je n'ai toujours pas compris à quoi servent exactement les tores et les ferrites.

Depuis, Jacques Lauvergne a été DRH d'Arcelor et il livre aujourd'hui son expérience dans son Abécédaire. Son expérience et ses convictions :

« Les organisations du travail ont des difficultés à se transformer en raison d'une répartition du pouvoir insuffisamment traitée à tous les niveaux de l'organisation. D'une façon générale, ces pouvoirs sont trop souvent concentrés dans les niveaux les plus élevés, condamnant les niveaux moins qualifiés à être de simples exécutants » (Acteurs, p. 16).

« Défendre les intérêts de l'entreprise, c'est défendre aussi l'intérêt des salariés. C'est le cas de ce qui touche à la valorisation des compétences. Cette démarche, bien conduite, peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise si cette valorisation est accompagnée d'une modification de l'organisation du travail donnant plus de responsabilité et d'autonomie aux salariés » (Chemin, p. 32).

« Un bon climat social peut résulter d'une gestion de crise voire de conflits où l'analyse partagée des dysfonctionnements ont permis de casser le *statu quo* pour que des voies de progrès aient été élaborées dans l'intérêt de toutes les parties prenantes » (climat social, p. 35).

« Le dialogue social ne se limite pas à une réunion par mois ou à des temps de négociations obligatoires mais s'étend à toutes les relations quotidiennes de travail sachant que le travail doit être émancipateur et créateur de lien social » (dialogue social, p. 37).

Passons sur le rôle des entretiens professionnels, l'importance du capital humain ou le risque de classifications de postes trop précises dont l'effet serait de contraindre la prise en compte du progrès des compétences. Au total, très exactement 100 entrées, qu'il n'est pas nécessaire de suivre dans l'ordre. Ce qui émerge de ces notations, c'est une éthique du DRH fondée sur

l’expérience accompagnée de fortes valeurs personnelles. Et c’est peut-être le message à retenir : le DRH, dans la mise en oeuvre de la politique de l’entreprise, doit être porteur d’humanité, et il doit faire en sorte que cette dimension humaine soit reconnue comme facteur de performance globale, dans sa double dimension individuelle et collective.

Hubert Landier