



COMPTE-RENDU : MATINALE DRH



ENTRETIEN AVEC JONATHAN GOLDFARB

14 MAI - LYON

Retranscrit par :





ENTRETIEN AVEC JONATHAN GOLDFARB

En 2024, la Matinale DRH nous a transportés sur un court de tennis, dans un match où la paire de double DRH/manager doit exceller pour faire gagner l'entreprise, où les membres du tandem doivent se répartir le terrain, laisser passer certaines balles quand leur coéquipier est mieux placé, monter au filet, investir les zones que l'autre ne peut pas couvrir, etc. Un exercice de confiance, de coordination et de complémentarité qui est la clé de leur relation.

Jonathan GOLDFARB
Directeur du développement RH

GROUPE SYNERGIE



Directeur du développement des ressources humaines du **GROUPE SYNERGIE**

Il dit des ressources humaines qu'elles sont comme le sang dans le corps humain : partout, dans chaque projet, chaque stratégie. La relation entre les DRH et les managers, l'articulation de leurs actions et la manière de les accompagner, de les former et de les épauler, qui sont au cœur des échanges de cette matinale, font logiquement partie des préoccupations de cet homme de terrain.

Maud AIGRIN : Parlons de votre parcours, qui est loin d'être classique. Vous êtes entrés très vite dans le monde du travail, dans la restauration, en tant qu'équipier, chef de rang ou manager, ce qui vous amène à la formation et au recrutement.

Jonathan GOLDFARB : Le fait d'être venu à la DRH par le terrain me semble intéressant, parce que ça permet de connaître l'autre côté de la barrière, ce qui manque souvent aux ressources humaines. La co-construction avec le terrain est indispensable. Ceux qui vivent le mieux ce qu'il se passe sur le terrain, ce sont les managers. Les ressources humaines sans le terrain, ça ne peut pas fonctionner. Dans l'ensemble de ma pratique et de celles de mes équipes, j'essaie de prendre le pouls de tout le monde sur ces dynamiques de construction stratégique.

Maud AIGRIN : Une politique RH qui ne consulterait pas les managers serait une mauvaise politique. Avez-vous le sentiment d'une vraie réflexion à ce sujet dans les entreprises ?

Jonathan GOLDFARB : Lors de l'une de mes expériences dans la grande distribution, j'ai pu constater que si on est déconnecté du terrain, on peut mettre en place de nombreuses politiques qui ne vont pas fonctionner dans leur application.



ENTRETIEN AVEC JONATHAN GOLDFARB

Mettre en place de beaux programmes de formation est par exemple inutile si l'organisation business ne permet pas de libérer les collaborateurs pour se former. Nous avons donc par exemple imaginé de faire venir un bus devant les magasins avec une brigade de remplacement qui pouvait tenir le poste des collaborateurs pendant qu'ils se formaient dans le bus.

Maud AIGRAIN : Les responsables RH ne doivent donc pas seulement échanger avec les membres du Comex. Cela signifie-t-il qu'il faut formaliser des rendez-vous entre les RH et les managers ?



Jonathan GOLDFARB : Dans le passé, je n'étais pas forcément favorable à ces rituels, mais je m'aperçois qu'il faut que les membres de la DRH mettent en place un cadre pour rencontrer les managers de proximité. C'est important d'institutionnaliser et de ritualiser ces moments, ce que nous essayons de faire chez Synergie. Il faut toutefois prendre en compte le fait que lorsque nous commençons à mettre en place ce genre de rendez-vous, cela crée des attentes. Il faut donc savoir mesurer ces attentes pour ne pas les décevoir, ce qui pourrait être encore plus problématique.

Maud AIGRAIN : On confie aussi aux managers de plus en plus de tâches RH. On les sollicite sur des tâches qui n'étaient pas de leur ressort auparavant, et on ne les accompagne pas toujours suffisamment.

Jonathan GOLDFARB : La digitalisation et la crise économique ont en effet entraîné cette tendance. On essaye d'optimiser le maximum de tâches en confiant aux managers des responsabilités RH qui étaient auparavant l'apanage d'une équipe d'assistants RH ou d'administration du personnel, et qui nécessitent une expertise importante. Je pense par exemple à la rédaction de contrats, qui placent les managers dans des situations professionnelles difficiles, puisqu'ils ne peuvent pas faire ce qu'on attend d'eux, faute d'expertise et de formation.



ENTRETIEN AVEC JONATHAN GOLDFARB

Maud AIGRIN : Il faut donc mieux les former et les accompagner. Lorsque vous êtes arrivés chez Synergie, on vous a prévenu que les managers étaient mal formés. Vous avez alors suivi des formations avec les managers.

Jonathan GOLDFARB : Dans cette logique de vivre ce que vit le terrain et les managers de proximité, je pense qu'il faut expérimenter ce qu'ils font. Lorsque je suis arrivé, on m'a dit que la formation des managers laissait à désirer. Avant de refondre l'existant, je suis allé vivre ce que vivent les managers en formation.

Maud AIGRIN : Le raisonnement fonctionne-t-il en sens inverse ? Faites-vous en sorte que les managers comprennent le métier des RH ?

Jonathan GOLDFARB : Si on reprend l'analogie du tennis, c'est en effet un échange de balle. Les managers, qui peuvent avoir l'impression d'être seuls avec leurs problématiques, ont parfois un service un peu « sec » avec les fonctions supports. Il est donc important qu'ils puissent se rendre compte de ce que vivent les RH. L'empathie doit aller dans les deux sens, on doit observer la symétrie des attentions. On est également les clients de nos managers.



Maud AIGRIN : J'imagine que l'IA représente une thématique qui va venir bousculer les relations entre RH et managers.

Jonathan GOLDFARB : Je trouve le sujet passionnant. Il va très vite. L'IA va venir pallier un certain déficit de connaissances sur un certain nombre de sujets, avec la possibilité de venir combler un certain manque d'expertise. Il va falloir s'inspirer du terrain pour comprendre comment utiliser ces outils pour améliorer leurs usages. La meilleure expérience, c'est de faire ses propres cas d'usage et d'essayer de complexifier progressivement l'exercice.

Maud AIGRIN : Donc, là aussi, toujours partir du terrain.

Jonathan GOLDFARB : Les managers de proximité, ceux qui sont réellement sur le terrain et qui n'ont pas forcément l'expertise du management, sont le moteur de l'Entreprise, et on leur demande de plus en plus de choses. Après l'expérience client, l'expérience collaborateur ou encore l'expérience candidat, on commence à entendre parler de l'expérience manager, s'agissant d'une population qui est très déconsidérée alors qu'elle est la clé de la réussite d'une stratégie d'entreprise.